P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546
https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3

Pemasaran Internal dan Quiet Quitting pada Karyawan Lini Depan: Tinjauan Literatur tentang Keterkaitannya dengan Perilaku Berorientasi Pelanggan

Internal Marketing and Quiet Quitting among Frontline Employees: A Literature Review of Their Link to Customer-Oriented Behavior

[1]Kuswanti, [2]Yudi Yulius, [3]Yosandi Yulius, [4]Shafenti, [5]Nastiti Edi Utami, [6]Nian Forihani, [7]Pramudito Tunggal Moeliono

[1-6]Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta
[7]Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta

E-mail: [1]wantiimm@upi-yai.ac.id, [2]yudi.yulius@upi-yai.ac.id, [3]yosandi.yulius@upi-yai.ac.id, [4]shafentilassoerman@gmail.com, [5]nastitisem@gmail.com, [6]niyanhani@gmail.com, [7]pramuditotm201@gmail.com

ABSTRAK

Quiet quitting, yaitu kecenderungan karyawan membatasi upaya kerja pada tuntutan minimum peran, berkembang menjadi isu penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) sejak 2022. Di organisasi jasa, persoalan ini tidak berhenti di dalam organisasi, karena karyawan lini depan adalah titik temu antara perusahaan dan pelanggan. Meski begitu, literatur quiet quitting tumbuh terutama di kajian MSDM, sedangkan pemasaran internal dan perilaku berorientasi pelanggan dibahas di kajian pemasaran jasa. Artikel ini memadukan ketiga aliran literatur tersebut melalui tinjauan literatur integratif terhadap 37 artikel jurnal bereputasi terbitan 2021–2026. Sintesis diarahkan pada tiga hal: peran pemasaran internal dalam mencegah quiet quitting, dampak quiet quitting terhadap perilaku berorientasi pelanggan, dan kondisi batas yang memperkuat atau melemahkan kedua hubungan itu. Hasilnya menunjukkan bahwa belum ada studi empiris yang menguji rantai pemasaran internal, quiet quitting, dan perilaku berorientasi pelanggan secara utuh. Namun, bukti tidak langsung cukup konsisten. Praktik yang memenuhi kontrak psikologis dan menyediakan sumber daya psikologis cenderung menekan quiet quitting. Sebaliknya, quiet quitting terutama mengikis perilaku sukarela (extra-role) terhadap pelanggan, bukan layanan inti. Ketidaksopanan pelanggan, gaya kepemimpinan, keamanan psikologis, dan tipe quiet quitter muncul sebagai kondisi batas. Artikel ini mengajukan enam proposisi, sebuah model konseptual integratif, dan agenda penelitian berbasis kerangka TCCM, termasuk kebutuhan studi pada sektor jasa di Indonesia.

Kata kunci : ***pemasaran internal; quiet quitting; karyawan lini depan; perilaku berorientasi pelanggan; manajemen sumber daya manusia***

ABSTRACT

Quiet quitting, the tendency of employees to limit their work effort to the minimum requirements of their role, has become a salient human resource management (HRM) issue since 2022. In service organizations the problem does not stay inside the firm, because frontline employees are where the firm meets its customers. Yet quiet quitting research has grown mainly within HRM, while internal marketing and customer-oriented behavior are studied within service marketing. This article brings the three streams together through an integrative literature review of 37 articles published in

https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3
P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546

reputable journals between 2021 and 2026. The synthesis addresses three questions: how internal marketing may prevent quiet quitting, how quiet quitting affects customer-oriented behavior, and which boundary conditions strengthen or weaken these links. No empirical study has yet tested the full chain from internal marketing through quiet quitting to customer-oriented behavior. The indirect evidence, however, is fairly consistent. Practices that fulfil psychological contracts and supply psychological resources tend to reduce quiet quitting, whereas quiet quitting mainly erodes discretionary (extra-role) behavior toward customers rather than core service delivery. Customer incivility, leadership style, psychological safety, and the type of quiet quitter emerge as boundary conditions. The article offers six propositions, an integrative conceptual model, and a TCCM-based research agenda, including a call for studies in Indonesian service sectors.

Keyword : ***internal marketing; quiet quitting; frontline employees; customer-oriented behavior; human resource management***

1. PENDAHULUAN

Karyawan lini depan adalah wajah organisasi jasa. Merekalah yang menerima keluhan, menjelaskan produk, dan memutuskan sejauh mana mereka mau melampaui prosedur untuk membantu pelanggan. Tinjauan bibliometrik terhadap empat dekade riset karyawan lini depan mencatat 630 artikel di jurnal jasa, manajemen, pemasaran, dan psikologi kerja, dengan orientasi pelanggan sebagai salah satu dari lima klaster utama (Subramony et al., 2021). Temuan ini menegaskan bahwa perilaku karyawan lini depan bukan semata urusan internal. Perilaku itu adalah sumber keunggulan bersaing yang secara langsung membentuk kualitas interaksi pelanggan dengan perusahaan (Ferdous et al., 2021).

Sejak 2022, perilaku karyawan tersebut menghadapi ancaman yang populer disebut quiet quitting. Istilah ini merujuk pada karyawan yang tetap bekerja, tetapi secara sengaja membatasi kinerjanya pada tuntutan minimum pekerjaan (Gray et al., 2025). Serenko (2024) melukiskannya sebagai pola pikir: karyawan membatasi aktivitas pada uraian tugas, tidak menawarkan diri untuk tugas tambahan, dan lebih mengutamakan kesejahteraan pribadi daripada tujuan organisasi. Fenomena ini tidak kecil. Dalam sampel 629 perawat di Yunani, misalnya, 60,9% tergolong quiet quitter (Galanis et al., 2024). Literaturnya juga tumbuh cepat. Analisis bibliometrik atas basis data Scopus menemukan 58 dokumen pada periode 2022 hingga Agustus 2025, sebagian besar terkonsentrasi di jurnal perhotelan dan jasa (Jain, 2026). Jurnal Human Resource Management bahkan menerbitkan edisi khusus tentang topik ini (Magrizos et al., 2026).

Bagi organisasi jasa, quiet quitting berpotensi menjadi hambatan untuk mencapai keunggulan layanan, dengan dampak yang menjalar ke karyawan, pelanggan, dan bisnis (Liu-Lastres et al., 2024). Namun, sebagian besar bukti empiris tentang konsekuensinya masih berhenti di dalam organisasi. Quiet quitting terbukti berkaitan dengan niat keluar (Galanis et al., 2024; Kim & Sohn, 2024), turnover (Atiku et al., 2025), penurunan kinerja (Lestari et al., 2024), meningkatnya perilaku kerja kontraproduktif dan menurunnya perilaku kewargaan organisasi (Gray et al., 2025), serta reaksi negatif rekan kerja (Bennett et al., 2025). Dampaknya terhadap perilaku karyawan kepada pelanggan, yaitu titik yang paling menentukan bagi pemasaran jasa, jarang diuji secara langsung.

P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546
https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3

Kekosongan ini sebagian besar bersumber dari pemisahan disiplin. Quiet quitting dikaji terutama oleh peneliti MSDM dan perilaku organisasi. Sementara itu, gagasan bahwa karyawan perlu diperlakukan sebagai "pelanggan internal" lahir dari ilmu pemasaran (Berry, 1981) dan berkembang menjadi literatur pemasaran internal. Literatur pemasaran internal sudah menunjukkan bahwa praktik seperti komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajerial meningkatkan perilaku berorientasi pelanggan, antara lain melalui keterikatan kerja (work engagement), identifikasi organisasi, dan kepuasan kerja (Cho & Choi, 2021; Ferdous et al., 2021; Olorunsola et al., 2022; S. Q. Xu et al., 2023). Tinjauan terbaru juga menegaskan bahwa inti pemasaran internal adalah mengarahkan hubungan layanan karyawan pada kebutuhan pelanggan (D. M. Brown et al., 2025). Akan tetapi, literatur pemasaran internal belum menyentuh quiet quitting. Sebaliknya, literatur quiet quitting sudah memeriksa praktik MSDM seperti sistem kerja berkinerja tinggi (Agarwal et al., 2025) dan kontrak psikologis (Gray et al., 2025), tetapi belum memakai lensa pemasaran internal.

Tinjauan sistematis terbaru juga mencatat bahwa quiet quitting belum diteliti di banyak konteks budaya dan industri, dan bahwa moderator yang diuji masih terbatas pada kepemimpinan dan keamanan psikologis (Islam et al., 2026). Konteks Indonesia hampir tidak terwakili di jurnal bereputasi; salah satu dari sedikit pengecualian adalah studi pada karyawan hotel Generasi Z di Jakarta (Lestari et al., 2024). Berdasarkan celah tersebut, artikel ini bertujuan memadukan literatur pemasaran internal, quiet quitting, dan perilaku berorientasi pelanggan dengan menjawab tiga pertanyaan penelitian: (1) bagaimana pemasaran internal berkaitan dengan quiet quitting karyawan lini depan; (2) bagaimana quiet quitting berkaitan dengan perilaku berorientasi pelanggan; dan (3) kondisi apa yang memperkuat atau melemahkan kedua hubungan tersebut.

Artikel ini memberi tiga kontribusi. Pertama, artikel ini menjembatani MSDM dan manajemen pemasaran dengan menempatkan quiet quitting sebagai mekanisme yang menghubungkan praktik internal organisasi dengan perilaku karyawan terhadap pelanggan. Kedua, artikel ini mengajukan enam proposisi dan sebuah model konseptual yang dapat diuji secara empiris. Ketiga, artikel ini merumuskan agenda penelitian berbasis kerangka teori, konteks, karakteristik, dan metodologi (TCCM), termasuk kebutuhan penelitian di sektor jasa Indonesia.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran Internal

Pemasaran internal berangkat dari gagasan Berry (1981) bahwa karyawan adalah pelanggan internal dan pekerjaan adalah produk internal yang perlu "dipasarkan" agar karyawan bersedia memberikan layanan terbaik kepada pelanggan eksternal. Dalam perkembangannya, pemasaran internal dipahami sebagai upaya integrasi dan kolaborasi lintas fungsi untuk menyelaraskan organisasi dengan tuntutan pasar eksternal (D. M. Brown et al., 2025). Tinjauan sistematis atas 349 artikel menunjukkan bahwa literatur pemasaran internal berkembang melalui empat periode, masih terfragmentasi, dan memuat enam dimensi agregat yang membentuk respons karyawan terhadap penerapan pemasaran internal (Qiu et al., 2022).

Dalam studi empiris lima tahun terakhir, pemasaran internal umumnya dioperasionalkan melalui beberapa praktik inti. Praktik tersebut mencakup komunikasi internal, dukungan administratif, serta pendidikan dan

pelatihan (S. Q. Xu et al., 2023); pelatihan dan sistem imbalan (Abbana Bennani & Hassi, 2024); serta pelatihan, imbalan, tunjangan, pemberdayaan, dan komunikasi (Cho & Choi, 2021). Hasilnya cukup seragam. Pemasaran internal meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif serta menurunkan niat keluar (Abbana Bennani & Hassi, 2024), meningkatkan keterikatan kerja (Olorunsola et al., 2022), dan meningkatkan kepuasan karyawan sebagai "konsumen internal" (S. Q. Xu et al., 2023). D. M. Brown et al. (2025) juga mengingatkan bahwa teori pemasaran internal menyisakan pertanyaan tentang siapa penerima manfaat utamanya: karyawan, pelanggan, atau organisasi. Pertanyaan ini relevan bagi kajian quiet quitting, karena pemasaran internal yang hanya berorientasi pada hasil komersial berisiko dibaca karyawan sebagai janji sepihak.

2.2 Quiet Quitting

Gray et al. (2025) mendefinisikan quiet quitting sebagai tindakan sengaja untuk bekerja hanya sebatas tuntutan minimum pekerjaan. Definisi ini membedakan quiet quitting dari anteseden dan konsekuensinya. Secara konseptual, quiet quitting bersinggungan dengan konsep lama seperti work-to-rule, acting one's wage, penarikan diri dari pekerjaan, sinisme karyawan, dan diam organisasional (Hamouche et al., 2023). Atalay dan Dağıstan (2024) bahkan menyebutnya "anggur baru dalam botol lama", karena fenomena ini berakar pada teori motivasi, komitmen, keterikatan kerja, dan pertukaran sosial.

Pengukuran quiet quitting berkembang cepat. Karrani et al. (2024) mengembangkan Quiet Quitting Scale (QQS) yang unidimensional dari tiga sampel organisasi jasa dan menunjukkan kaitannya dengan disengagement, ketidakpuasan, stres kerja, dan alienasi kerja. Anand et al. (2024) mengembangkan skala yang mengukur quiet quitting sekaligus quiet firing, sementara Gray et al. (2025) menyusun ukuran yang berangkat dari definisi kinerja minimum yang disengaja.

Hal yang penting bagi artikel ini adalah bahwa quiet quitting tidak monolitik. Harris (2025), melalui studi kualitatif longitudinal, menantang asumsi bahwa quiet quitting selalu merugikan perusahaan dan selalu menguntungkan pelakunya. Serenko (2024) menyebutnya pedang bermata dua: quiet quitting membantu karyawan menghindari burnout, tetapi dapat merugikan karier mereka. Magrizos et al. (2026) mengajukan tipologi 2×2 berdasarkan intensionalitas dan basis motivasi, yaitu Protesters, Faders, Boundary Setters, dan Indifferent Drifters. Menurut mereka, semua tipe tersebut tetap mempertahankan kinerja tugas yang memadai. Yang membedakan adalah keterlibatan mereka dalam perilaku diskresioner seperti perilaku kewargaan organisasi dan voice. Pembedaan antara kinerja inti dan perilaku diskresioner ini menjadi pijakan argumen artikel ini.

2.3 Perilaku Berorientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan karyawan jasa dipahami sebagai kecenderungan atau predisposisi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam konteks pekerjaan (T. J. Brown et al., 2002). Ketika predisposisi itu diwujudkan dalam tindakan, muncul perilaku berorientasi pelanggan. Perilaku ini dapat dibedakan menjadi dua lapis. Lapis pertama adalah perilaku in-role, yaitu layanan sesuai standar dan uraian tugas. Lapis kedua adalah perilaku extra-role, misalnya perilaku kewargaan organisasi yang diarahkan kepada pelanggan (OCB-C) (S. Xu et al., 2022), perilaku lintas batas yang berorientasi pelanggan (Olorunsola et al., 2022), voice yang berfokus pada pelanggan (Gazzoli et al., 2022), serta

P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546
https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3

kreativitas dan kinerja layanan (Fujii, 2025).

Literatur terbaru juga menunjukkan bahwa orientasi pelanggan memiliki sisi gelap. Karyawan yang sangat berorientasi pelanggan bisa melanggar aturan organisasi demi pelanggan, sehingga efek bersih orientasi pelanggan terhadap kinerja bisa positif atau negatif (Gazzoli et al., 2022). Orientasi pelanggan juga dapat meningkatkan kelelahan emosional, terutama di bawah pengawasan atasan yang ketat dan ketidaksopanan pelanggan (Xie et al., 2023). Di sisi lain, orientasi pelanggan dapat menurunkan burnout melalui strategi kerja emosional (Vuong et al., 2025). Temuan yang beragam ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan sekaligus merupakan sumber daya dan tuntutan bagi karyawan lini depan.

2.4 Landasan Teori Pengikat

Tiga lensa teori paling sering muncul dalam ketiga aliran literatur dan dipakai artikel ini sebagai pengikat. Pertama, teori pertukaran sosial memandang perilaku karyawan sebagai balasan atas perlakuan organisasi. Studi quiet quitting pada Generasi Z memakai teori ini untuk menjelaskan peran dukungan organisasi dan kesejahteraan (Xueyun et al., 2023). Kedua, perspektif kontrak psikologis menjelaskan bahwa pemenuhan janji organisasi menekan quiet quitting, sedangkan pelanggaran janji mendorongnya (Gray et al., 2025). Ketiga, teori konservasi sumber daya (conservation of resources, COR) memandang quiet quitting sebagai upaya melindungi sumber daya yang terkuras. Agarwal et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik SDM dapat menekan quiet quitting dengan menumbuhkan kebermaknaan dan ketersediaan psikologis, sedangkan Fujii (2025) memakai teori yang sama untuk menjelaskan bagaimana ketidaksopanan pelanggan menggerus orientasi pelanggan. Hamouche et al. (2023) juga mencatat teori keadilan organisasi, model tuntutan-sumber daya pekerjaan (JD-R), dan teori dua faktor sebagai kandidat penjelas. Dalam artikel ini, pemasaran internal diposisikan sebagai paket sumber daya sekaligus sinyal pemenuhan janji organisasi kepada karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain tinjauan literatur integratif. Lim et al. (2022) menempatkan tinjauan literatur sebagai studi mandiri yang dapat berkontribusi melalui sintesis, kritik, dan pengembangan kerangka konseptual. Desain integratif dipilih karena topik ini mempertemukan tiga aliran literatur dengan tingkat kematangan yang berbeda. Literatur quiet quitting baru muncul sejak 2022, sehingga tinjauan sistematis yang ketat atau meta-analisis terhadap hubungan pemasaran internal, quiet quitting, dan perilaku berorientasi pelanggan hampir pasti tidak akan menemukan studi langsung. Tinjauan integratif memungkinkan bukti langsung dan tidak langsung disintesis untuk membangun proposisi. Untuk menjaga transparansi, prosedur penelusuran mengikuti tiga tahap protokol SPAR-4-SLR, yaitu assembling, arranging, dan assessing (Paul et al., 2021), sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Penelusuran dilakukan pada Oktober 2026 melalui mesin pencari akademik Consensus (yang mengindeks Semantic Scholar, OpenAlex, dan PubMed), basis metadata Crossref, Wiley Scholar Gateway, PubMed, serta situs penerbit. Penelusuran berangkat dari sekumpulan artikel quiet quitting yang telah disaring sebelumnya, lalu diperluas dengan tiga blok kata kunci: (1) "quiet quitting", "quiet quitter"; (2) "internal marketing", "internal marketing orientation", "internal communication", "internal branding"; dan (3) "customer orientation", "customer-oriented

https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3
P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546

behavior", "organizational citizenship behavior toward customers", "frontline employee", "service performance". Penelusuran kombinasi "internal marketing" dengan "quiet quitting", serta "quiet quitting" dengan "customer-oriented behavior", tidak menemukan artikel jurnal yang menguji keduanya secara bersamaan. Temuan ini menjadi alasan utama pemakaian desain integratif.

Kriteria inklusi adalah: (1) artikel jurnal yang telah melalui telaah sejawat dan terbit pada 2021–2026; (2) membahas quiet quitting, pemasaran internal, atau orientasi dan perilaku berorientasi pelanggan pada karyawan jasa atau lini depan; (3) terbit di jurnal yang terindeks Scopus atau Web of Science; dan (4) metadata bibliografisnya dapat diverifikasi melalui DOI. Prosiding, tesis, artikel populer, dan sumber yang tidak dapat diverifikasi dikeluarkan. Korpus akhir terdiri atas 37 artikel, yaitu 23 artikel aliran quiet quitting, 7 artikel aliran pemasaran internal, dan 7 artikel aliran perilaku berorientasi pelanggan. Selain korpus tersebut, artikel ini merujuk dua sumber metodologis (Lim et al., 2022; Paul et al., 2021) dan dua rujukan klasik yang dipertahankan semata untuk definisi konstruk (Berry, 1981; T. J. Brown et al., 2002). Keempat rujukan ini tidak dianalisis sebagai korpus.

Setiap artikel dikodekan menurut aliran literatur, desain penelitian, sektor, teori, variabel, dan temuan utama. Analisis dilakukan melalui sintesis tematik: temuan dari ketiga aliran dikelompokkan berdasarkan pertanyaan penelitian, lalu hubungan yang konsisten dirumuskan menjadi proposisi. Agenda penelitian disusun dengan kerangka TCCM, mengikuti praktik tinjauan quiet quitting sebelumnya (Jain, 2026).

Tabel 1. Protokol Penelusuran Literatur (Mengacu pada SPAR-4-SLR)

Tahap	*Subtahap*	*Keputusan dalam penelitian ini*
Assembling	Identifikasi	Domain: pemasaran internal, quiet quitting, dan perilaku berorientasi pelanggan pada karyawan jasa/lini depan. Pertanyaan penelitian: RQ1–RQ3. Jenis sumber: artikel jurnal bertelaah sejawat. Kualitas sumber: jurnal terindeks Scopus/Web of Science.
	Akuisisi	Consensus (Semantic Scholar, OpenAlex, PubMed), Crossref, Wiley Scholar Gateway, PubMed, dan situs penerbit; periode 2021–2026; penelusuran Oktober 2026; tiga blok kata kunci (quiet quitting; pemasaran internal; orientasi pelanggan/karyawan lini depan).
Arranging	Organisasi	Pengodean menurut aliran literatur, desain, sektor, teori, variabel, dan temuan utama.
	Pemurnian	Inklusi: 2021–2026, relevan dengan minimal satu aliran, jurnal bereputasi, DOI terverifikasi. Eksklusi: prosiding, tesis, artikel populer, sumber tidak terverifikasi. Korpus akhir: 37 artikel (23 quiet quitting, 7 pemasaran internal, 7 perilaku berorientasi pelanggan).
Assessing	Evaluasi	Sintesis tematik per pertanyaan penelitian; perumusan proposisi; agenda penelitian dengan kerangka TCCM.
	Pelaporan	Narasi tematik, Tabel 2–4, dan model konseptual (Gambar 1).

Sumber: Diolah penulis dengan mengacu pada Paul et al. (2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Korpus Literatur

Tabel 2 menyajikan profil 37 artikel dalam korpus. Sebaran tahun terbitnya adalah 2021 (3), 2022 (4), 2023 (4), 2024 (11), 2025 (10), 2026 (5). Seluruh artikel aliran quiet quitting terbit pada 2023–2026, sesuai dengan kemunculan istilah ini pada 2022. Dari sisi desain, 21 artikel merupakan studi kuantitatif, 6 artikel berupa tinjauan sistematis, tinjauan naratif, atau bibliometrik, 4 artikel konseptual, 2 artikel pengembangan skala, 1 artikel kualitatif, 2 artikel memakai metode campuran, dan 1 artikel empiris yang rincian desainnya belum dapat diverifikasi dari metadata. Sebanyak 8

P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546
https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3

artikel berlatar perhotelan atau pariwisata, sejalan dengan temuan bahwa riset quiet quitting terkonsentrasi di jurnal perhotelan dan jasa (Jain, 2026). Sebagian besar studi kuantitatif memakai survei potong lintang dari satu sumber. Hanya sedikit yang memakai desain bergelombang atau longitudinal, misalnya Fujii (2025), Kim dan Sohn (2024), Almarzoqee et al. (2026), S. Xu et al. (2022), Xie et al. (2023), dan Harris (2025).

Tabel 2. Profil Korpus Literatur

Aliran literatur	*Jumlah*	*Desain penelitian*	*Sektor*
Quiet quitting	23	Kuantitatif (10); Empiris* (1); Kualitatif (1); Metode campuran (2); Pengembangan skala (2); Konseptual (4); Tinjauan sistematis (1); Tinjauan (1); Bibliometrik (1)	Lintas sektor (11); Perhotelan (5); Kesehatan (2); Jasa (2); Jasa (lintas industri) (1); Jasa kontak tinggi (1); Perhotelan & pariwisata (1)
Pemasaran internal	7	Kuantitatif (5); Tinjauan sistematis (2)	Lintas sektor (3); Perhotelan (1); Asuransi (1); Perbankan (1); Layanan olahraga (1)
Perilaku berorientasi pelanggan	7	Kuantitatif (6); Bibliometrik (1)	Jasa kontak tinggi (1); Jasa (lintas industri) (1); Layanan olahraga publik (1); Lintas sektor (1); Perbankan (1); Layanan utilitas (1); Perhotelan (1)
Total	37		

*Sumber: Diolah penulis. *Terbit daring; rincian desain belum dapat diverifikasi dari metadata yang tersedia.*

Tabel 3 merangkum studi empiris kunci yang paling relevan dengan keterkaitan antara pemasaran internal, quiet quitting, dan perilaku berorientasi pelanggan. Dua pola langsung terlihat. Pertama, studi quiet quitting dan studi pemasaran internal memakai variabel perantara yang sama, terutama kepuasan kerja, komitmen afektif, keterikatan kerja, dan dukungan organisasi, tetapi kedua aliran ini belum pernah saling merujuk. Kedua, hampir semua studi quiet quitting mengukur konsekuensi di sisi karyawan dan organisasi. Konsekuensi di sisi pelanggan belum diuji secara empiris.

Tabel 3. Ringkasan Studi Empiris Kunci

Studi	*Konteks dan desain*	*Temuan utama*	*Relevansi bagi model*
Xueyun et al. (2023)	Karyawan Gen Z, Tiongkok; survei, n = 683; PLS-SEM	Kondisi kerja, peluang karier, komitmen afektif, dan dukungan organisasi meningkatkan kesejahteraan; kesejahteraan menurunkan dan burnout meningkatkan niat quiet quitting	Praktik serupa pemasaran internal bekerja melalui kesejahteraan (P1–P2)
Galanis et al. (2024)	Perawat, Yunani; survei, n = 629	60,9% tergolong quiet quitter; quiet quitting meningkatkan niat keluar	Konsekuensi internal quiet quitting
Kim & Sohn (2024)	Karyawan penuh waktu, Korea Selatan; time-lagged, n = 258	Quiet quitting menurunkan kepuasan kerja dan komitmen afektif, lalu menaikkan niat keluar; keamanan psikologis meredam	Mekanisme sikap; kondisi batas (P5)
Lestari et al. (2024)	Karyawan hotel Gen Z, Jakarta; n = 289; SmartPLS	Peluang karier menurunkan quiet quitting; ketidakamanan kerja menaikkannya; quiet quitting menurunkan kinerja	Konteks Indonesia; karier sebagai elemen pemasaran internal (P1)
Agarwal et al. (2025)	n = 422; teori COR	Sistem kerja berkinerja tinggi menekan quiet quitting melalui	Mekanisme sumber daya (P2)

Studi	*Konteks dan desain*	*Temuan utama*	*Relevansi bagi model*
		kebermaknaan dan ketersediaan psikologis	
Gray et al. (2025)	Studi kualitatif dan kuantitatif; model diuji pada n = 540	Pemenuhan kontrak psikologis menekan quiet quitting melalui kepuasan kerja; quiet quitting menaikkan CWB dan menurunkan OCB	Kontrak psikologis (P2); perilaku diskresioner (P3)
Bennett et al. (2025)	Lima studi, termasuk kualitatif dan vinyet	Persepsi quiet quitting rekan kerja menurunkan perilaku suportif dan menaikkan incivility	Efek limpahan pada tim layanan (P3)
Almarzoqee et al. (2026)	Tenaga kesehatan, UEA; time-lagged, n = 340; SEM	Tuntutan kerja mendorong quiet quitting langsung dan melalui alienasi; ketidakadilan imbalan memperkuat	Beban kerja dan keadilan (P2, P5); profil Faders (P6)
Wu & Wei (2024)	Karyawan lini depan perhotelan; n = 563; PLS-SEM	Ambiguitas dan konflik peran memicu rasionalisasi perilaku menyimpang	Penarikan diri di garis depan layanan (P3)
Thakur & Srivastava (2025)	Karyawan hotel, India utara; n = 359; SmartPLS	Kepemimpinan despotik berkaitan dengan pelanggaran kontrak psikologis, cedera moral, dan depresi kerja yang mendorong quiet quitting	Kontrak psikologis (P2); kepemimpinan sebagai kondisi batas (P5)
Prentice et al. (2025)	Karyawan hotel, Portugal; SEM	Konflik peran menurunkan kesejahteraan dan menaikkan burnout yang mendorong quiet quitting	Tuntutan peran lini depan (P5)
Atiku et al. (2025)	Industri jasa, empat negara Afrika; n = 361; PLS-SEM	Diam di tempat kerja mendorong quiet quitting dan quiet firing yang memediasi penuh pengaruhnya terhadap turnover	Komunikasi internal sebagai kondisi batas (P5)
Olorunsola et al. (2022)	Karyawan lini depan bank; n = 355; SEM	CSR dan pemasaran internal meningkatkan keterikatan kerja yang meningkatkan perilaku lintas batas berorientasi pelanggan	Jalur positif pemasaran internal ke perilaku berorientasi pelanggan (P4)
Ferdous et al. (2021)	Tenaga penjual asuransi; n = 293	Komunikasi internal meningkatkan identifikasi organisasi dan kepuasan kerja yang meningkatkan perilaku berorientasi pelanggan	Komunikasi internal (P4)
S. Q. Xu et al. (2023)	Pusat kebugaran swasta; n = 326	Komunikasi internal, dukungan administratif, dan pelatihan meningkatkan kepuasan konsumen internal dan orientasi pelanggan	Pemasaran internal ke orientasi pelanggan (P4)
Park & Kim (2024)	Organisasi olahraga publik, Korea; n = 248	Keterikatan kerja memediasi penuh pengaruh dukungan organisasi terhadap OCB dan orientasi pelanggan	Keterikatan sebagai kebalikan quiet quitting (P3)
Fujii (2025)	Karyawan lini depan jasa kontak tinggi; tiga gelombang, n = 337	Ketidaksopanan pelanggan menurunkan orientasi pelanggan yang menurunkan kreativitas dan kinerja layanan	Jalur pelanggan (P5)
Xie et al. (2023)	Karyawan lini depan layanan listrik; dua gelombang, n = 484	Orientasi pelanggan menaikkan kelelahan emosional; pengawasan atasan dan ketidaksopanan pelanggan berinteraksi	Sisi gelap orientasi pelanggan (P5)

Sumber: Diolah penulis dari korpus literatur.

P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546
https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3

4.2 Tema 1: Pemasaran Internal sebagai Penangkal Quiet Quitting

Belum ada studi yang menguji pengaruh pemasaran internal terhadap quiet quitting secara langsung. Namun, ketika anteseden quiet quitting dipetakan, sebagian besar ternyata merupakan praktik yang dalam literatur pemasaran adalah komponen pemasaran internal. Peluang pengembangan karier menurunkan quiet quitting pada karyawan hotel Generasi Z di Jakarta (Lestari et al., 2024). Kondisi kerja, peluang karier, dan dukungan organisasi meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan kesejahteraan itu menurunkan niat quiet quitting (Xueyun et al., 2023). Sistem kerja berkinerja tinggi (high-performance work systems) menekan quiet quitting melalui kebermaknaan dan ketersediaan psikologis (Agarwal et al., 2025). Sebaliknya, tuntutan kerja yang berlebihan mendorong quiet quitting melalui alienasi kerja, dan efek ini menguat ketika karyawan merasa imbalannya tidak adil (Almarzoqee et al., 2026).

Di sisi lain, studi pemasaran internal menunjukkan bahwa praktik tersebut memperkuat sikap yang menjadi kebalikan quiet quitting. Pelatihan dan sistem imbalan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen afektif dan menurunkan niat keluar (Abbana Bennani & Hassi, 2024). Komunikasi internal menumbuhkan identifikasi organisasi dan kepuasan kerja (Ferdous et al., 2021). Pemasaran internal juga meningkatkan keterikatan kerja karyawan lini depan bank (Olorunsola et al., 2022). Karena quiet quitting terbukti menurunkan kepuasan kerja dan komitmen afektif (Kim & Sohn, 2024), dan karena skala QQS berkorelasi dengan disengagement serta ketidakpuasan (Karrani et al., 2024), kedua aliran ini sebenarnya berbicara tentang mekanisme yang sama dari arah yang berlawanan.

Ada satu alasan mengapa lensa pemasaran internal menambah sesuatu yang tidak diberikan lensa MSDM biasa. Pemasaran internal bukan sekadar sekumpulan praktik. Ia adalah komunikasi janji kepada karyawan tentang pekerjaan sebagai "produk internal" (Berry, 1981). Janji inilah yang membentuk kontrak psikologis. Gray et al. (2025) menemukan bahwa pemenuhan kontrak psikologis menekan quiet quitting melalui kepuasan kerja, sedangkan pelanggarannya meningkatkan quiet quitting. Pelanggaran kontrak psikologis juga muncul sebagai jalur yang menghubungkan kepemimpinan despotik dengan quiet quitting (Thakur & Srivastava, 2025). Dengan demikian, pemasaran internal dapat bekerja ke dua arah. Bila janji yang dikomunikasikan dipenuhi, pemasaran internal menjadi sumber daya. Bila janji itu berlebihan dan tidak dipenuhi, pemasaran internal justru menyiapkan pelanggaran kontrak yang memicu quiet quitting. Hal ini sejalan dengan peringatan D. M. Brown et al. (2025) tentang pemasaran internal yang terlalu berorientasi pada hasil komersial.

Proposisi 1: Pemasaran internal berhubungan negatif dengan quiet quitting karyawan lini depan.

Proposisi 2: Hubungan negatif antara pemasaran internal dan quiet quitting dimediasi oleh pemenuhan kontrak psikologis serta sumber daya psikologis (kebermaknaan, ketersediaan psikologis, dan keterikatan kerja).

4.3 Tema 2: Quiet Quitting dan Erosi Perilaku Berorientasi Pelanggan

Bukti paling langsung bahwa quiet quitting memengaruhi perilaku diskresioner datang dari Gray et al. (2025): quiet quitting meningkatkan perilaku kerja kontraproduktif dan

https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3
P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546

menurunkan perilaku kewargaan organisasi. Magrizos et al. (2026) memperkuat argumen ini dengan menegaskan bahwa semua tipe quiet quitter tetap mempertahankan kinerja tugas yang memadai, tetapi berbeda dalam keterlibatan pada perilaku diskresioner. Di sektor jasa, Liu-Lastres et al. (2024) memandang quiet quitting sebagai hambatan bagi keunggulan layanan. Wu dan Wei (2024) menunjukkan bahwa karyawan lini depan perhotelan dapat merasionalisasi perilaku menyimpang di tempat kerja ketika menghadapi ambiguitas dan konflik peran. Lestari et al. (2024) menemukan bahwa quiet quitting menurunkan kinerja karyawan hotel.

Literatur perilaku berorientasi pelanggan memberi jembatan logisnya. Keterikatan kerja memediasi penuh pengaruh dukungan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi dan orientasi pelanggan (Park & Kim, 2024). Keterikatan kerja juga menghubungkan pemasaran internal dengan perilaku lintas batas yang berorientasi pelanggan (Olorunsola et al., 2022). Di hotel, perilaku kewargaan yang diarahkan kepada organisasi dan rekan kerja meluber menjadi perilaku kewargaan kepada pelanggan (S. Xu et al., 2022). Karena quiet quitting secara konseptual merupakan penarikan upaya diskresioner dan berkorelasi dengan disengagement (Karrani et al., 2024), quiet quitting dapat dipandang sebagai kebalikan dari mekanisme keterikatan tersebut. Logika ini juga menunjukkan jalur tidak langsung. Bennett et al. (2025) menemukan bahwa rekan kerja yang melihat quiet quitting cenderung mengurangi dukungan dan meningkatkan incivility. Bila perilaku kepada rekan kerja meluber ke pelanggan (S. Xu et al., 2022), quiet quitting satu orang dapat menurunkan iklim layanan tim.

Bukti kontra-arah perlu dicatat. Harris (2025) menunjukkan bahwa dampak quiet quitting bagi pelakunya beragam dan tidak selalu negatif. Serenko (2024) menyebut quiet quitting dapat melindungi karyawan dari burnout. Vuong et al. (2025) bahkan menemukan bahwa orientasi pelanggan dapat menurunkan burnout melalui strategi kerja emosional. Implikasinya, quiet quitting tipe Boundary Setters mungkin tidak menurunkan layanan inti, bahkan dapat menjaga kualitas layanan dalam jangka panjang karena karyawan tidak kelelahan. Oleh karena itu, proposisi berikut membedakan dampak quiet quitting terhadap perilaku in-role dan extra-role.

Proposisi 3: Quiet quitting berhubungan negatif dengan perilaku berorientasi pelanggan. Hubungan ini lebih kuat pada perilaku extra-role (OCB-C, voice yang berfokus pada pelanggan, pemulihan layanan) daripada pada perilaku in-role (layanan sesuai standar).

4.4 Tema 3: Quiet Quitting sebagai Mekanisme Penghubung

Literatur pemasaran internal telah menguji beberapa mekanisme yang menghubungkan pemasaran internal dengan perilaku berorientasi pelanggan. Mekanisme tersebut adalah keterikatan kerja (Olorunsola et al., 2022), identifikasi organisasi dan kepuasan kerja (Ferdous et al., 2021), serta kepuasan karyawan (Cho & Choi, 2021; S. Q. Xu et al., 2023). Semua mekanisme ini bersifat positif: praktik yang baik menumbuhkan sikap positif yang kemudian diterjemahkan menjadi perilaku kepada pelanggan. Yang belum diuji adalah mekanisme negatifnya, yaitu ketika praktik internal yang lemah atau janji yang tidak ditepati mendorong karyawan menarik upaya diskresioner. Quiet quitting adalah kandidat yang tepat untuk mekanisme ini karena ia

P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546
https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3

menangkap perilaku penarikan diri, bukan sekadar ketiadaan sikap positif. Dengan memasukkan quiet quitting, peneliti dapat menjelaskan mengapa investasi pemasaran internal kadang tidak berbuah perilaku berorientasi pelanggan: investasi itu mungkin meningkatkan kepuasan, tetapi tidak cukup untuk mencegah penarikan upaya yang dipicu faktor lain seperti beban kerja atau ketidakadilan (Almarzoqee et al., 2026).

Proposisi 4: Quiet quitting memediasi secara parsial hubungan positif antara pemasaran internal dan perilaku berorientasi pelanggan. Pemasaran internal menurunkan quiet quitting, dan penurunan quiet quitting meningkatkan perilaku berorientasi pelanggan, terutama perilaku extra-role.

4.5 Tema 4: Jalur Pelanggan dan Kondisi Batas

Hubungan antara karyawan lini depan dan pelanggan tidak berjalan satu arah. Pelanggan juga dapat memicu quiet quitting. Fujii (2026) mengaitkan ketidaksopanan pelanggan dengan quiet quitting melalui kebermaknaan kerja. Dalam studi tiga gelombang, Fujii (2025) menunjukkan bahwa ketidaksopanan pelanggan menurunkan orientasi pelanggan, yang kemudian menurunkan kreativitas dan kinerja layanan, bahkan setelah kelelahan emosional dan keterikatan kerja dikendalikan. Xie et al. (2023) menemukan bahwa orientasi pelanggan meningkatkan kelelahan emosional, dan pengawasan atasan memperkuat efek tersebut dalam interaksi tiga arah dengan ketidaksopanan pelanggan. Bersama-sama, temuan ini mengisyaratkan adanya spiral. Pelanggan yang tidak sopan menguras sumber daya karyawan dan mendorong quiet quitting. Quiet quitting kemudian menurunkan perilaku berorientasi pelanggan, yang berpotensi menurunkan pengalaman pelanggan berikutnya.

Kondisi batas lain datang dari kepemimpinan dan iklim kerja. Pada 359 karyawan hotel di India utara, kepemimpinan despotik berkaitan dengan pelanggaran kontrak psikologis, cedera moral, dan depresi kerja, yang kemudian mendorong quiet quitting (Thakur & Srivastava, 2025). Konflik peran menurunkan kesejahteraan dan meningkatkan burnout, yang kemudian mendorong quiet quitting (Prentice et al., 2025). Diam di tempat kerja (workplace silence) mendorong quiet quitting dan quiet firing, yang kemudian memediasi penuh pengaruhnya terhadap turnover di industri jasa (Atiku et al., 2025). Sebaliknya, keamanan psikologis meredam dampak negatif quiet quitting terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif (Kim & Sohn, 2024). Dalam kerangka pemasaran internal, temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi internal dua arah dan perlindungan karyawan dari pelanggan yang kasar dapat dipandang sebagai bagian dari pemasaran internal itu sendiri.

Kondisi batas terakhir adalah heterogenitas quiet quitter. Tipologi Magrizos et al. (2026) menunjukkan bahwa Protesters menarik upaya secara strategis sebagai respons atas ketidakadilan, Faders menurunkan upaya secara bertahap karena sumber daya terkuras, Boundary Setters mengatur upaya berdasarkan nilai pribadi, dan Indifferent Drifters bekerja tanpa keterlibatan mendalam. Temuan Almarzoqee et al. (2026), bahwa karyawan melakukan quiet quitting karena kewalahan dan bukan karena tidak mau, cocok dengan profil Faders. Karena motif dasarnya berbeda, respons setiap tipe terhadap pemasaran internal dan dampaknya terhadap pelanggan juga kemungkinan berbeda. Protesters paling mungkin merespons pemenuhan janji,

https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3
P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546

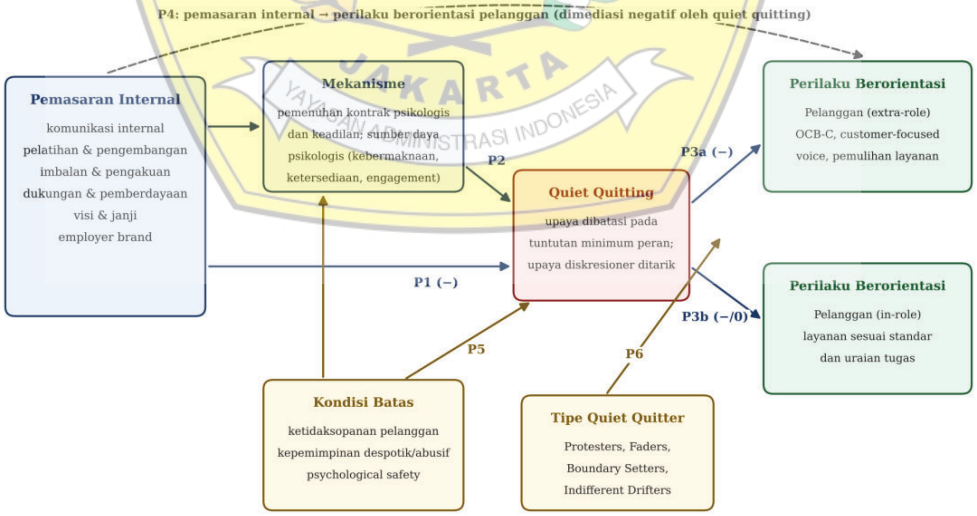
Faders paling mungkin merespons pengurangan beban dan dukungan sumber daya, sedangkan Boundary Setters paling mungkin tetap menjaga layanan inti.

Proposisi 5: Ketidaksopanan pelanggan, kepemimpinan yang merusak (despotik atau abusif), dan rendahnya keamanan psikologis memperkuat quiet quitting serta melemahkan pengaruh pemasaran internal terhadap quiet quitting. Pemasaran internal yang mencakup komunikasi dua arah dan perlindungan dari pelanggan yang kasar memitigasi efek tersebut.

Proposisi 6: Pengaruh quiet quitting terhadap perilaku berorientasi pelanggan bervariasi menurut tipe quiet quitter. Dampak negatif terhadap perilaku extra-role paling kuat pada Protesters dan Faders, sedangkan Boundary Setters cenderung mempertahankan perilaku in-role.

4.6 Model Konseptual Integratif

Gambar 1 merangkum keenam proposisi dalam satu model konseptual. Pemasaran internal berada di hulu dan bekerja melalui dua jalur. Jalur pertama berjalan melalui mekanisme pemenuhan kontrak psikologis dan sumber daya psikologis. Jalur kedua adalah hubungan negatif langsung dengan quiet quitting (P1 dan P2). Quiet quitting berada di tengah sebagai mekanisme penghubung (P4) yang dampaknya terhadap perilaku berorientasi pelanggan dibedakan antara perilaku extra-role dan in-role (P3). Kondisi batas berupa ketidaksopanan pelanggan, kepemimpinan, dan keamanan psikologis memengaruhi mekanisme dan quiet quitting (P5), sedangkan tipe quiet quitter memoderasi dampak quiet quitting terhadap pelanggan (P6). Model ini secara sengaja menempatkan variabel MSDM (kontrak psikologis, kepemimpinan, quiet quitting) dan variabel pemasaran (pemasaran internal, perilaku berorientasi pelanggan, ketidaksopanan pelanggan) dalam satu kerangka.



Gambar 1. Model Konseptual Keterkaitan Pemasaran Internal, Quiet Quitting, dan Perilaku Berorientasi Pelanggan

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan korpus literatur (2021–2026).

P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546
https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v10i3

4.7 Agenda Penelitian

Tabel 4 merumuskan agenda penelitian dengan kerangka TCCM. Dari sisi teori, prioritas utamanya adalah menguji model secara utuh dengan memadukan teori pertukaran sosial, konservasi sumber daya, dan kontrak psikologis, serta menguji spiral antara pelanggan dan karyawan. Dari sisi konteks, sektor jasa Indonesia seperti perbankan, ritel, perhotelan, layanan kesehatan, dan layanan berbasis platform digital belum terwakili, padahal Generasi Z mengisi sebagian besar posisi lini depan. Dari sisi karakteristik, perilaku berorientasi pelanggan perlu dipisahkan antara in-role dan extra-role, dan luaran pelanggan seperti kepuasan serta loyalitas perlu diukur dari pelanggan itu sendiri. Dari sisi metodologi, desain berbasis banyak sumber (karyawan, atasan, dan pelanggan), longitudinal, dan bertingkat (iklim pemasaran internal di tingkat unit) sangat diperlukan, karena sebagian besar studi saat ini masih berupa survei potong lintang dari satu sumber.

Tabel 4. Agenda Penelitian Berbasis Kerangka TCCM

Dimensi	*Celah saat ini*	*Agenda penelitian yang diusulkan*
Teori (Theory)	Aliran quiet quitting memakai teori pertukaran sosial, COR, dan kontrak psikologis; aliran pemasaran internal memakai pertukaran sosial dan S-O-R, tetapi keduanya belum dipadukan	Menguji model utuh pemasaran internal → quiet quitting → perilaku berorientasi pelanggan; memadukan kontrak psikologis dan COR; menguji spiral pelanggan–karyawan; berteori berdasarkan tipologi quiet quitter
Konteks (Context)	Konteks dominan: perhotelan, kesehatan, dan beberapa negara Asia Timur, Eropa, Timur Tengah, serta Afrika; Indonesia minim	Perbankan, ritel, perhotelan, layanan kesehatan, layanan publik, dan pekerja platform digital di Indonesia dan ASEAN; perbandingan Gen Z dan generasi lain; pekerja alih daya dan kontrak
Karakteristik (Characteristics)	Perilaku berorientasi pelanggan belum dipisahkan antara in-role dan extra-role; luaran pelanggan belum diukur	Mengukur dimensi pemasaran internal secara terpisah; membedakan perilaku in-role dan extra-role (OCB-C, voice, pemulihan layanan); mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan; menguji moderator ketidaksopanan pelanggan, kepemimpinan, keamanan psikologis, dan pola kerja
Metodologi (Methodology)	Dominan survei potong lintang satu sumber; desain longitudinal dan multisumber masih sedikit	Data diadik atau triadik (karyawan, atasan, pelanggan); desain time-lagged dan longitudinal; model bertingkat (iklim pemasaran internal unit); eksperimen vinyet; validasi skala quiet quitting berbahasa Indonesia; meta-analisis bila bukti sudah cukup

Sumber: Diolah penulis.

4.8 Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, artikel ini menawarkan cara membaca quiet quitting sebagai titik temu dua disiplin. Bagi MSDM, model ini memperluas konsekuensi quiet quitting dari luaran internal (niat keluar, kinerja, perilaku kewargaan) ke luaran pasar (perilaku kepada pelanggan). Bagi pemasaran, model ini menambahkan mekanisme negatif pada literatur pemasaran internal yang selama ini didominasi mekanisme positif seperti keterikatan dan kepuasan. Pembedaan perilaku in-role dan extra-role juga menjawab perdebatan apakah quiet quitting selalu merugikan. Quiet quitting mungkin tidak merusak layanan inti, tetapi dapat menghilangkan upaya ekstra yang sering menjadi pembeda pengalaman pelanggan.

Secara praktis, ada empat implikasi bagi pengelola organisasi jasa. Pertama, pemasaran internal sebaiknya dikelola bersama oleh fungsi SDM dan pemasaran,

P-ISSN : 2654-5721
E-ISSN : 2654-7546

karena janji kepada karyawan dan janji kepada pelanggan saling bergantung. Kedua, janji dalam komunikasi internal dan employer branding perlu realistis, karena janji yang tidak dipenuhi justru memicu quiet quitting (Gray et al., 2025). Ketiga, pengembangan karier, imbalan yang adil, dan pengendalian beban kerja merupakan tuas yang terbukti menekan quiet quitting (Agarwal et al., 2025; Almarzoqee et al., 2026; Lestari et al., 2024). Keempat, organisasi perlu melindungi karyawan lini depan dari ketidaksopanan pelanggan melalui kebijakan batas layanan dan dukungan atasan. Organisasi juga dapat memantau quiet quitting dengan instrumen yang sudah tervalidasi (Karrani et al., 2024) bersama indikator perilaku extra-role kepada pelanggan.

5. KESIMPULAN

Tinjauan integratif ini menyimpulkan bahwa pemasaran internal, quiet quitting, dan perilaku berorientasi pelanggan membentuk satu rantai yang masuk akal secara teoretis, tetapi belum pernah diuji secara utuh. Bukti tidak langsung dari 37 artikel menunjukkan bahwa praktik yang menjadi inti pemasaran internal, seperti komunikasi, pengembangan karier, imbalan yang adil, dan dukungan, cenderung menekan quiet quitting melalui pemenuhan kontrak psikologis dan sumber daya psikologis. Quiet quitting sendiri terutama mengikis perilaku diskresioner, sehingga dampaknya terhadap pelanggan diduga paling terasa pada perilaku extra-role, bukan layanan inti. Ketidaksopanan pelanggan, kepemimpinan, keamanan psikologis, dan tipe quiet quitter menentukan seberapa kuat hubungan-hubungan ini. Enam proposisi dan model konseptual yang diajukan dapat menjadi dasar penelitian empiris berikutnya.

Tinjauan ini memiliki keterbatasan. Pertama, korpusnya bersifat integratif dan purposif, bukan hasil tinjauan sistematis yang menyeluruh, sehingga kemungkinan ada studi relevan yang terlewat. Kedua, korpus dibatasi pada artikel berbahasa Inggris terbitan 2021–2026; studi lokal berbahasa Indonesia yang terbit di jurnal nasional belum dimasukkan. Ketiga, proposisi yang diajukan merupakan inferensi dari bukti tidak langsung dan perlu diuji. Penelitian selanjutnya disarankan mereplikasi penelusuran pada basis data Scopus dan Web of Science dengan pelaporan jumlah dokumen per tahap, serta menguji model ini secara empiris pada karyawan lini depan sektor jasa di Indonesia dengan desain berbasis banyak sumber.

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

Agarwal, P., Kaur, P., & Budhwar, P. (2025). Silencing quiet quitting: Crafting a symphony of high-performance work systems and psychological conditions. *Human Resource Management, 64*(3), 621–635. https://doi.org/10.1002/hrm.22275

Almarzoqee, F. Y., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M., & Nusairi, A. (2026). Overwhelmed or withdrawn? How job demands and unfairness drive alienation, quiet quitting, knowledge withholding. *Business Ethics, the Environment & Responsibility, 35*(3), 2498–2511. https://doi.org/10.1111/beer.70049

Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(4), 721–743.

https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600

Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review, 53*(4), 1059–1074. https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122

Atiku, S. O., Jeremiah, A., & Genty, K. I. (2025). Effects of workplace silence, quiet quitting, and quiet firing on employee turnover: Evidence from the service industry. *International Journal of Organizational Analysis*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2025-5389

Bennett, A. A., Epler, R. T., Thomas, V. L., & Jalil, D. (2025). Exploring coworker perceptions of and reactions to quiet quitting. *Human Resource Management, 64*(6), 1815–1831. https://doi.org/10.1002/hrm.70014

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking, 3*(1), 33–40.

Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. P. (2025). Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research, 194*, Article 115384. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research, 39*(1), 110–119. https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928

Cho, Y., & Choi, Y. (2021). When and how does sustainable HRM improve customer orientation of frontline employees? Satisfaction, empowerment, and communication. *Sustainability, 13*(7), Article 3693. https://doi.org/10.3390/su13073693

Ferdous, A. S., Polonsky, M., & Bednall, D. H. B. (2021). Internal communication and the development of customer-oriented behavior among frontline employees. *European Journal of Marketing, 55*(8), 2344–2366. https://doi.org/10.1108/EJM-10-2019-0750

Fujii, M. (2025). Bridging the missing link between customer incivility and service outcomes. *The Service Industries Journal, 45*(15–16), 1398–1420. https://doi.org/10.1080/02642069.2025.2454944

Fujii, M. (2026). Linking customer incivility to quiet quitting through meaningful work. *The Service Industries Journal*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/02642069.2026.2720238

Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Quiet quitting among nurses increases their turnover intention: Evidence from Greece in the post-COVID-19 era. *Healthcare, 12*(1), Article 79. https://doi.org/10.3390/healthcare12010079

Gazzoli, G., Chaker, N. N., Zablah, A. R., & Brown, T. J. (2022). Customer-focused voice and rule-breaking in the frontlines. *Journal of the Academy of Marketing Science, 50*(2), 388–409. https://doi.org/10.1007/s11747-021-00798-8

Gray, T. W., Zabinski, A. M., Fu, S. Q., & Darden, T. R. (2025). That's not what I was promised! Psychological contracts and quiet quitting. *Human Resource Management, 64*(6), 1833–1863. https://doi.org/10.1002/hrm.70011

Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(12), 4297–4312. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362

Harris, L. C. (2025). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management, 64*(2), 565–582. https://doi.org/10.1002/hrm.22274

Islam, M. A., Somu, S., & Karatepe, O. M. (2026). Antecedents and consequences of quiet quitting: A systematic literature review. *The Service Industries Journal*. Advance online publication.

https://doi.org/10.1080/02642069.2026.2650783

Jain, S. (2026). Quiet quitting: A bibliometric analysis and future research directions. *Employee Relations, 48*(2), 243–273. https://doi.org/10.1108/ER-05-2025-0335

Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024). Employee quiet quitting behaviours: Conceptualization, measure development, and validation. *The Service Industries Journal, 44*(3–4), 218–236. https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604

Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems, 12*(11), Article 460. https://doi.org/10.3390/systems12110460

Lestari, N. S., Zainal, V. R., Chan, S., & Nawangsari, L. C. (2024). Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management, 22*(3), 427–439. https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33

Lim, W. M., Kumar, S., & Ali, F. (2022). Advancing knowledge through literature reviews: 'What', 'why', and 'how to contribute'. *The Service Industries Journal, 42*(7–8), 481–513. https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2047941

Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 36*(1), 13–24. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317

Magrizos, S., Aydinliyim, L. E., Roumpi, D., Porter, C. M., Phillips, J. M., & Delery, J. E. (2026). The disquiet of quiet quitting: Definitional clarity, theoretical pathways, and future research. *Human Resource Management, 65*(4), 1015–1032. https://doi.org/10.1002/hrm.70061

Olorunsola, V. O., Saydam, M. B., Ogunmokun, O. A., & Ozturen, A. (2022). Service beyond the status quo: The ripple effect of corporate social responsibility and internal marketing on employee's customer-oriented behavior. *International Journal of Bank Marketing, 40*(4), 820–841. https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2021-0321

Park, J., & Kim, J. (2024). The relationship between perceived organizational support, work engagement, organizational citizenship behavior, and customer orientation in the public sports organizations context. *Behavioral Sciences, 14*(3), Article 153. https://doi.org/10.3390/bs14030153

Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies, 45*(4), O1–O16. https://doi.org/10.1111/ijcs.12695

Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M., & Rocha, H. (2025). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly – The case of hospitality employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 34*(1), 24–45. https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2389074

Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice, 30*(1), 53–67. https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588

Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management, 28*(1), 27–43. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792

Subramony, M., Groth, M., Hu, X., & Wu, Y. (2021). Four decades of frontline service employee research: An integrative bibliometric review. *Journal of Service Research, 24*(2), 230–248.

https://doi.org/10.1177/1094670521999721

Thakur, P., & Srivastava, S. (2025). The dark side of leadership: How despotic leadership triggers depression and quiet quitting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 37*(9), 3180–3199. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2024-1815

Vuong, B. N., Hieu, V. T., Lien, L. T. P., & Huyen, N. T. T. (2025). How customer orientation reduces job burnout through emotional labor and its impact on turnover intention: Does perceived organizational support matter? *Acta Psychologica, 259*, Article 105331. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105331

Wu, A., & Wei, W. (2024). Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance. *International Journal of Hospitality Management, 119*, Article 103681. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103681

Xie, F., Zhang, X., Ye, J., Zhou, L., Zhang, W., & Tian, F. (2023). Understanding the role of customer incivility and supervisor monitoring in the relationship between customer orientation and frontline employees' emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice, 33*(6), 796–819. https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2022-0273

Xu, S., Wang, Y.-C., & Ma, E. (2022). A workplace-driven model on the formation of OCB-C: Perspectives of social exchange theory and agency theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(7), 2684–2703. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1409

Xu, S. Q., Zhou, L., Kim, S. H., Chung, D.-H., & Li, Z. (2023). Internal marketing analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation of employees in private-owned sports center. *PLOS ONE, 18*(8), Article e0286021. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports, 13*, Article 15438. https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3