

INVESTIGASI PERAN PENCITRAAN MEREK INTERNAL TERHADAP KOMITMEN MEREK: SEBUAH MODEL KONSEPTUAL

Antonius Satria Hadi¹⁾

*¹⁾Fakultas Ekonomi, Universitas Widya Mataram
nDalem Mangkubumen KT III/237 Yogyakarta
Telepon: 0274-374352, Fax: 0274-381722
e-mail: antonius_satria@widyamataram.ac.id*

ABSTRACT

This study aims to analyze whether internal branding practices in service organizations broadly affect employees and their behavior towards the organization. Another objective of this conceptual article is to provide an alternative framework for the internal branding dimensions and their effects on brand commitment. Internal branding dimensions consist of internal communication satisfaction, exposure to customer and market information, brand leadership, brand training, and work environment. There are five hypotheses proposed by the researcher in this conceptual article. This article suggests further research to test it empirically by collecting data from respondents who are employees of a company with a well-known service brand and analyzed using linear regression analysis, F test and t test.

Keywords – internal branding, brand commitment, service companies, organizational behavior, consumer behavior

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah praktik pencitraan merek internal dalam organisasi jasa secara luas mempengaruhi karyawan dan perilaku mereka terhadap organisasi. Tujuan lain dari artikel konseptual ini adalah untuk memberikan kerangka kerja alternatif untuk dimensi pencitraan merek internal dan pengaruhnya terhadap komitmen merek. Dimensi pencitraan merek internal terdiri dari kepuasan komunikasi internal, paparan informasi pelanggan dan pasar, kepemimpinan merek, pelatihan merek, dan lingkungan kerja. Ada lima hipotesis yang diajukan oleh peneliti dalam artikel konseptual ini. Artikel ini menyarankan penelitian selanjutnya untuk mengujinya secara empiris dengan mengumpulkan data dari responden yang berstatus sebagai karyawan dari sebuah perusahaan dengan merek jasa terkenal dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier, uji F dan uji t.

Kata Kunci – pencitraan merek internal, komitmen merek, perusahaan jasa, perilaku organisasi, perilaku konsumen

1. PENDAHULUAN

Semakin banyak organisasi jasa yang mengadopsi praktik pencitraan merek internal untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang janji merek dan mengurangi kesenjangan antara janji merek dan penyampaianannya (Boukis et al., 2021). Pertanyaan kuncinya adalah apakah dengan menerapkan praktik pencitraan merek internal memengaruhi komitmen merek karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah praktik pencitraan merek internal dalam organisasi jasa secara luas mempengaruhi karyawan dan perilaku

mereka terhadap organisasi. Dengan peningkatan jumlah organisasi jasa dan banyak organisasi yang mengadopsi praktik pencitraan merek internal, penelitian ini mencoba memahami bagaimana praktik pencitraan merek internal berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan organisasi. Studi ini juga akan mengemukakan berbagai praktik pencitraan merek internal yang diikuti dalam organisasi jasa. Telah diamati bahwa industri jasa telah tumbuh setiap tahun dan diperkirakan menyumbang dua pertiga dari total produksi dunia (Tapparan, 2020). Kemajuan dalam industri jasa telah memberikan kontribusi terhadap risiko bahwa jasa akan menjadi komoditas. Hal ini menunjukkan pentingnya bagi perusahaan jasa untuk membangun merek jasa yang kuat dan kompetitif (Kimpakorn & Tocquer 2009; Castaldi & Giarratana, 2018).

Industri jasa dapat menggunakan pengetahuan yang dikumpulkan oleh perusahaan barang konsumsi. Tetapi sifat jasa dapat mempengaruhi untuk mengambil pendekatan yang berbeda terutama karena ketidakberwujudannya dan ketidakterpisahan antara produksi dan konsumsi (Catana, 2019). Untuk membangun jasa yang kuat, keunikan merek jasa harus dipertimbangkan. Branding telah ada selama berabad-abad dan sarana untuk membedakan produk nyata dari yang lain. Tapi sekarang branding digunakan untuk memisahkan individu, perusahaan dan juga tempat. Peneliti sebelumnya (Bergstrom et al., 2002; Kim & Sullivan, 2019) berpendapat bahwa *branding* menambahkan tingkat makna emosional yang lebih tinggi pada produk, baik barang atau jasa, dan dengan demikian meningkatkan nilainya bagi pelanggan dan pemangku kepentingan.

Banyak perusahaan menawarkan produk serupa dengan kualitas beragam yang telah membuka jalan bagi merek untuk bertindak sebagai alat untuk diferensiasi dan juga untuk membantu pelanggan dalam keputusan pembelian mereka. Oleh karena itu, menjadi semakin penting untuk mengelola merek yang kuat dan andal tidak hanya secara eksternal tetapi juga secara internal. Shiu & Yu (2010) dan Tien et al. (2019) telah mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi bisnis tergantung pada pengetahuan yang diberikan di antara karyawan tentang organisasi dan kemampuan karyawan untuk berperilaku di luar nilai merek yang langsung terhubung dengan kinerja bisnis. Penelitian sebelumnya (Hogg, Carter, dan Dunne, 1998; Qaisar & Muhamad, 2021) telah menyebutkan bahwa banyak perhatian diberikan untuk membentuk dan menyatakan nilai merek dan kurang perhatian diberikan pada pengelolaan dan penyampaian merek.

Harris & De Chernatony (2001) dan Erkmen (2018) menyatakan bahwa karyawan menjadi pusat proses pembangunan merek. Dalam organisasi jasa, karyawan adalah kekuatan pendorong utama dan karenanya muncul pertanyaan apakah praktik pencitraan merek internal memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Machtiger (2004) dan Quaratino & Mazzei (2018) menyatakan bahwa perusahaan jasa telah mulai menyadari betapa pentingnya karyawan untuk membangun merek jasa yang kuat Punjaisri & Wilson (2011) menyoroti bahwa karyawan dalam perusahaan jasa memiliki peran penting karena fungsi vital mereka adalah untuk memberikan janji merek dan memenuhi harapan pelanggan. Gummesson (1990) berpendapat bahwa karyawan menjadi wajah merek sejak mereka bertemu dan membantu pelanggan perusahaan jasa. Punjaisri & Wilson (2011) dan Van Nguyen et al. (2019) menyatakan bahwa sikap dan perilaku karyawan mempengaruhi persepsi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya tentang merek dan penyampaian kualitas jasa. Mereka berfungsi sebagai pemasar utama, karena mereka memiliki potensi untuk mempromosikan citra merek yang konsisten (Gummesson, 1990). Karyawan yang menguasai ini dengan cara yang tepat dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif perusahaan karena bakat mereka sulit untuk ditandingi oleh pesaing (Papasolomou & Vrontis 2006; Punjaisri & Wilson 2011; Özcan & Elçi, 2020).

Dalam industri jasa, sifat jasa yang tidak berwujud meningkatkan risiko yang dirasakan pelanggan. Pelanggan juga tidak dapat memeriksa produk jasa sebelum membeli. Oleh karena itu, banyak penekanan diberikan pada karyawan di industri jasa karena karyawan adalah penghubung antara merek dan pelanggan. Juga selama proses pemberian layanan, sikap dan perilaku penyedia layanan mungkin berbeda satu sama lain. Karyawan harus berperilaku dengan cara yang mendukung janji merek yang sangat mementingkan pencitraan merek internal (Carlini & Grace, 2021).

Perusahaan jasa perlu membangun atribut yang berbeda dari karyawan selain dari kualitas mereka untuk tetap kompetitif di pasar. Merek yang kuat diperlukan untuk diferensiasi di pasar saat ini dan menjadi penting untuk menyelaraskan karyawan dengan merek perusahaan untuk memastikan konsistensi dalam semua komunikasi secara eksternal. Membentuk merek dalam organisasi memerlukan komunikasi merek yang efektif kepada pemangku kepentingan internal yaitu karyawan, serta meyakinkan mereka tentang nilai

dan relevansinya lalu menghubungkan bagian lain dari organisasi untuk memberikan esensi merek yang sempurna (Erkmen, 2018).

Dechawatanapaisal (2018) telah menunjukkan bahwa berbagai strategi pencitraan merek internal membantu menyelaraskan perilaku karyawan dengan janji merek perusahaan. Thomson (2000) dan Chen (2019) berpendapat bahwa pengetahuan tentang merek akan menjadi penting jika dikombinasikan dengan keinginan untuk mengambil tindakan. Piehler (2018) menekankan pada komitmen merek dan menyatakan bahwa memahami merek saja kurang tepat. Pemahaman tentang visi dan nilai perusahaan sangat penting bagi karyawan untuk berkomitmen dan membuat merek menjadi hidup melalui perilaku profesional mereka (Hidayanti & Nuryakin, 2018).

2. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

Pencitraan Merek Internal

Sebuah merek seperti cermin perusahaan yang memantulkan atribut berwujud dan tidak berwujud serta dimensi eksternal dan internal dari atribut-atribut ini yang dijanjikan akan disampaikan oleh perusahaan kepada pelanggan sasaran. Sebagian besar literatur pemasaran berfokus pada dimensi eksternal dan mengabaikan dimensi internal atau pencitraan merek internal. Menurut Mac Laverly, Mac Quilan dan Oddie (2007) pencitraan merek internal adalah serangkaian proses strategis yang menyelaraskan dan memberdayakan karyawan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang sesuai dengan cara yang konsisten. Proses ini meliputi: komunikasi internal, dukungan pelatihan, praktik kepemimpinan, program penghargaan dan pengakuan, praktik rekrutmen, kekuatan pengambilan keputusan, dan faktor keberlanjutan. Oleh karena itu, karyawan mengetahui dan memahami secara menyeluruh nilai-nilai merek yang diikuti perusahaan dan menerapkannya dalam keputusan mereka dengan cara yang berorientasi pada pelanggan.

Menurut Aurand et al. (2005) dan Iyer et al. (2018) pencitraan merek internal adalah menyelaraskan perilaku karyawan dengan nilai-nilai merek dengan mendidik mereka tentang nilai-nilai merek. Burmann & Konig (2011) menyatakan bahwa karyawan memainkan peran penting dalam membangun merek. Lebih lanjut, mengkomunikasikan

pesan merek melalui kegiatan pelatihan, media komunikasi dan pemimpin dapat memotivasi dan mendorong karyawan serta mereka juga merasa menjadi bagian dari merek. Kegiatan komunikasi berorientasi merek ini terbukti lebih kuat daripada memberdayakan karyawan atau prospek promosi. Burman dan Zeplin (2005) berpendapat bahwa pemimpin juga mempengaruhi pencitraan merek internal dengan membujuk karyawan untuk mendukung merek tersebut. Vallaster & De chernatony (2006) dan Shappell et al. (2018) berpendapat bahwa pemimpin memfasilitasi perubahan perilaku yang konsisten dengan merek yang diinginkan dan juga bertanggung jawab untuk mendorong identitas merek perusahaan di antara karyawan. Pengaruh pemimpin dapat membangun tindakan karyawan untuk melampaui peran representatif yang diberikan oleh organisasi mereka.

Komitmen Merek

Dalam beberapa tahun terakhir peneliti telah mulai menggunakan istilah komitmen organisasi dan komitmen merek secara bergantian (Kimpakorn & Tocquer, 2010; Abid et al., 2020). Hal ini dapat dicontohkan oleh Burmann & Zeplin (2005) yang menyatakan bahwa konstruk komitmen merek identik dengan komitmen organisasi yang secara umum didefinisikan sebagai ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi.

Kimpakorn dan Tocquer (2010) mendefinisikan komitmen merek karyawan sebagai sejauh mana karyawan mengidentifikasi dan terlibat dengan merek, bersedia mengerahkan upaya tambahan untuk mencapai tujuan merek dan tertarik untuk tetap berada di organisasi jasa. Ketika karyawan terlibat dengan organisasi mereka, mereka dapat bekerja lebih keras dan memastikan kepuasan pelanggan dan kesenangan pelanggan. Komitmen merek memiliki tiga komponen yakni afektif, normatif dan berkelanjutan. Komitmen normatif, sesuai dengan istilahnya, terkait erat dengan perusahaan dan norma sosial seperti yang dirasakan oleh karyawan (Rasdi & Tangaraja, 2020). Komitmen di sini dilihat sebagai hasil dari kebutuhan yang dirasakan karyawan untuk mematuhi aturan dan perilaku sosial yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Komitmen berkelanjutan mengacu pada efek biaya yang dirasakan untuk meninggalkan organisasi dan keuntungan yang dirasakan untuk tinggal dengan organisasi (Cantele et al., 2020).

Menurut Balmer (2001), ada kebutuhan untuk komitmen total di seluruh karyawan organisasi jika mereka ingin benar-benar dibedakan dan sukses. Pujaisri & Wilson (2011) menyatakan bahwa pencitraan merek internal berusaha untuk memahami tentang nilai-nilai merek di seluruh organisasi dan memiliki pengaruh positif pada komitmen merek. Thomson (2000) berpendapat bahwa karyawan yang berkomitmen dapat memenuhi janji merek dengan lebih baik karena keterikatan emosional mereka dengan merek.

Kepuasan Komunikasi Internal dan Komitmen Merek

Komunikasi sama pentingnya bagi karyawan yang menyampaikan janji merek. Komunikasi merek yang efektif menghasilkan janji merek yang direalisasikan baik secara internal maupun eksternal. De Chernatony & Segal-Horn (2003) dan Sujchaphong et al. (2020) menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dari visi layanan, janji merek dan harapan konsumen kepada karyawan untuk membangun merek yang sukses. Janji merek disampaikan kepada pelanggan pada saat interaksi. Ini secara efektif karyawan yang menghidupkan merek dan merupakan indikator komitmen terhadap merek (Hankinson 2004).

Menurut Bergstrom et al. (2002), Witt & Rode (2005), dan Clark et al. (2020) dalam konteks jasa, membangun merek internal di antara karyawan sama pentingnya dengan membangun merek eksternal di antara pelanggan. Oleh karena itu komunikasi dengan karyawan sama pentingnya dengan komunikasi dengan pelanggan. Dikatakan bahwa orientasi internal/eksternal yang seimbang secara strategis lebih efektif daripada fokus eksternal yang berorientasi tunggal dan pemasaran (Rouzi & Wang, 2021). Perusahaan telah menjadi sangat sadar bahwa mengirimkan pesan yang tepat kepada karyawan mereka sama pentingnya dengan membuat kesan yang baik dengan pelanggan, vendor, dan investor. Dalam literatur jasa, disebutkan bahwa komunikasi internal dan eksternal yang efektif mengarah pada pembentukan merek perusahaan yang kuat dan sukses. Kepuasan komunikasi internal memainkan peran besar dalam moral dan kinerja karyawan.

Karyawan yang cukup puas dengan aspek komunikasi merasa menjadi bagian dari organisasi, berkontribusi lebih dan memiliki suara dalam organisasi. Komitmen merek karyawan merupakan upaya bersama setiap orang mulai dari level terbawah hingga manajemen puncak dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan dan pencapaiannya serta

dipengaruhi oleh kepuasan komunikasi internal. Kepuasan komunikasi internal dikaitkan dengan seberapa baik harapan pribadi kita tentang komunikasi di tempat kerja sejalan dengan kinerja (Verčič & Špoljarić, 2020). Berbagai konstruksi kepuasan komunikasi seperti hubungan dengan atasan, komunikasi *top down* dan *bottom up*, integrasi organisasi, kualitas media dan integrasi horizontal mempengaruhi komitmen merek karyawan.

H1: Kepuasan komunikasi internal secara positif mempengaruhi komitmen merek

Eksposur Pelanggan, Informasi Pasar, dan Komitmen Merek

King & Grace (2008) berpendapat bahwa organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk diekspos ke pelanggan dan informasi terkait pasar, baik itu dalam bentuk umpan balik pelanggan, inisiatif pelanggan yang digunakan oleh organisasi atau aktivitas pesaing. Informasi terkait pelanggan dan pasar membantu karyawan untuk berurusan dengan pelanggan secara efisien dan juga membantu dalam penentuan posisi merek. Umpan balik pelanggan dalam organisasi jasa sangat penting bagi karyawan untuk lebih meningkatkan proses layanan. Juga menyadari aktivitas pesaing memberikan keunggulan bagi karyawan dan membantu dalam diferensiasi merek. Karyawan yang kekurangan informasi pelanggan atau pasar tidak dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya dengan baik. Karyawan yang terpapar informasi terkait pelanggan dan pasar lebih percaya diri dan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi (Chen et al., 2014; Bos et al., 2018).

H2: Paparan informasi terkait pelanggan dan pasar secara positif memengaruhi komitmen merek

Pelatihan Merek dan Komitmen Merek

De Chernatony et al. (2004) berpendapat bahwa departemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam proses pencitraan merek internal mengenai rekrutmen dan pelatihan karyawan. Departemen pemasaran dan SDM bersama-sama melatih karyawan sedemikian rupa sehingga mereka tahu bagaimana melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka dengan sempurna dan tanpa ambiguitas. Aurand et al. (2005) dan Afshardoost et al. (2021) menekankan bahwa departemen SDM harus menyadari nilai-nilai merek sehingga mereka dapat menyebarkannya di antara karyawan. King & Grace (2006) berpendapat bahwa program pelatihan dapat digunakan sebagai alat untuk pencitraan merek internal dan tenaga kerja yang sadar merek dapat menghidupkan

merek. Mereka menyatakan bahwa pemrogram pelatihan mengajarkan karyawan bagaimana menjalankan peran khusus mereka dan bagaimana menjadi fokus pelanggan. Pelatihan dapat mengurangi ambiguitas peran di antara karyawan dan meningkatkan komitmen merek karyawan. De Chernatony & Cottam (2006) juga mengakui bahwa program pelatihan pada karyawan untuk berfokus pada pelanggan. Dalam konteks jasa, pengalaman pelanggan adalah yang paling penting. Jadi penting untuk memberikan pengalaman unik kepada pelanggan agar mereka tetap setia pada perusahaan. Pujaisri & Wilson (2011) juga menyarankan bahwa program pelatihan dapat meningkatkan keterampilan umum untuk melakukan pekerjaan sehari-hari sedangkan keterampilan khusus merek untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyampaikan janji merek. Pelatihan yang berpusat pada merek meningkatkan komitmen merek karyawan.

H3: Pelatihan merek secara positif memengaruhi komitmen merek

Kepemimpinan Merek dan Komitmen Merek

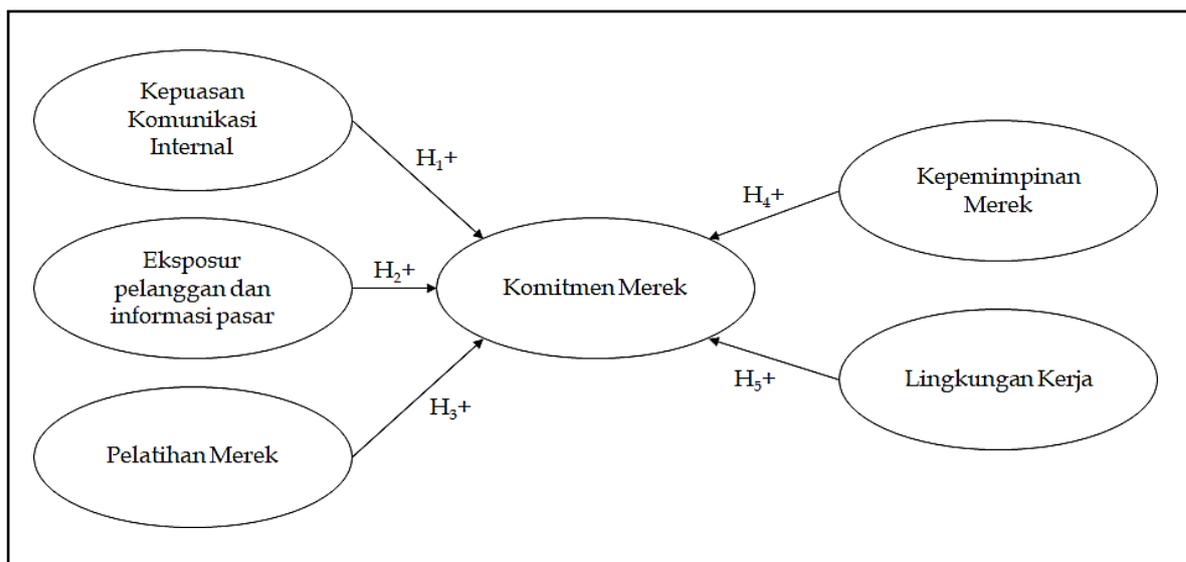
Para pemimpin seharusnya membuat jalan yang bagus bagi orang-orang dan karyawan untuk menikmati perjalanan kesuksesan perusahaan mereka. Menurut Wallace et al. (2011) kepemimpinan yang hebat sangat penting bagi semua perusahaan jasa untuk mencapai perilaku *on-brand*. Manajemen harus bertindak sebagai panutan untuk menciptakan komitmen merek karyawan dan sangat penting bahwa perilaku dan komunikasi manajer adalah kongruen merek, jika tidak, hal itu mungkin berdampak negatif pada komitmen karyawan terhadap perusahaan (Muhammad et al., 2019). Henkel et al. (2007) menyarankan bahwa manajemen puncak harus bekerja berdampingan dengan karyawan secara teratur untuk menunjukkan komitmen merek mereka. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan komitmen merek karyawan sebagai pemimpin bertindak sebagai panutan bagi karyawan. Kepemimpinan yang efektif mempengaruhi komitmen merek dan bertindak sebagai panutan dengan mengkomunikasikan nilai-nilai merek. Burmann & Zeplin (2005) berpendapat bahwa jenis kepemimpinan transformasional ini akan lebih mungkin untuk meningkatkan komitmen karyawan berdasarkan identifikasi dengan merek daripada persyaratan kepatuhan.

H4: Kepemimpinan merek secara positif memengaruhi komitmen merek

Lingkungan Kerja dan Komitmen Merek

Lingkungan kerja menggambarkan berbagai faktor seperti hubungan dengan rekan kerja dan pemimpin, pengakuan, dan otonomi yang dirasakan. Jika hubungan dengan rekan kerja dan pemimpin kondusif, karyawan merasakan tingkat komitmen yang lebih besar (Bataineh & Alfalah, 2015). Pengakuan menggabungkan rasa bangga di antara karyawan. Menurut Pujaisri & Wilson (2011) skema penghargaan dan pengakuan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen. Otonomi mengacu pada kekuatan pengambilan keputusan yang dimiliki seorang karyawan saat melaksanakan tanggung jawab pekerjaan sehari-hari. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan dukungan dari kolega dan manajemen mereka melalui skema pengakuan dan tingkat otonomi tertentu yang dirasakan, mereka percaya bahwa mereka dapat memberikan janji merek secara efektif dan efisien kepada pelanggan.

H5: Lingkungan kerja secara positif mempengaruhi komitmen merek



Gambar 1. Model Konseptual

3. METODE PENELITIAN

Artikel konseptual ini diusulkan untuk selanjutnya dilakukan studi empiris dan desain penelitian ini adalah deskriptif dengan kuesioner terstruktur, ataupun studi *cross sectional* tanggapan responden terhadap program pencitraan merek internal dan kepuasan komunikasi di berbagai organisasi jasa. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan mengkonfirmasi praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh berbagai organisasi untuk mengelola pencitraan merek internal. Sifat topik penelitian ini membutuhkan

pengumpulan pengalaman dan sudut pandang yang dipegang oleh karyawan dari berbagai organisasi jasa dalam konteks pencitraan merek internal yang dapat mempengaruhi karyawan untuk berkomitmen pada merek.

Untuk pengumpulan data primer, peneliti akan menggunakan metode pengumpulan data primer yang meliputi survei sedangkan penelitian sekunder akan dilakukan analisis literatur yang akan membantu dalam melakukan penelitian. Variabel penelitian berisi beberapa item yang perlu diukur dan dianalisis untuk memeriksa hubungan antara masing-masing variabel. Semua konstruksi yang peneliti coba ukur terkait dengan pertanyaan dalam survei yang menyediakan metrik pemasaran untuk setiap konstruksi. Pengukuran setiap skala atau indikator setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Variabel dan Indikator Setiap Variabel

Variabel	Nama Variabel	Indikator
X1	Kepuasan komunikasi internal	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan supervisor • Komunikasi manajemen puncak • Komunikasi dari bawah ke atas • Komunikasi horisontal • Kualitas media • Integrasi organisasi
X2	Paparan informasi pelanggan dan pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Saya mengetahui konsumen baru yang didekati, target konsumen atau yang sudah bergabung • Saya mengetahui umpan balik pelanggan • Saya mengetahui berbagai inisiatif pelanggan, misalnya skema promosi • Saya mengetahui aktivitas dan produk pesaing
X3	Kepemimpinan merek	<ul style="list-style-type: none"> • Manajer saya secara teratur bekerja bersama saya dan rekan kerja saya dalam pekerjaan sehari-hari • Manajer saya bertindak sebagai panutan dalam pekerjaan saya sehari-hari • Saya mendapat imbalan ketika saya melakukan pekerjaan sesuai harapan kepemimpinan puncak • Saya diizinkan untuk mengambil inisiatif saat melayani pelanggan • Saya didorong oleh manajer saya untuk membuat keputusan sendiri mengenai pekerjaan sehari-hari dalam kerangka kebijakan organisasi
X4	Pelatihan merek	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi saya mengadakan sesi pelatihan dan memberikan instruksi tentang bagaimana saya harus menjalankan peran pekerjaan saya • Saya menerima pelatihan/instruksi tentang bagaimana saya harus memperlakukan pelanggan • Saya menerima pelatihan/instruksi tentang bagaimana untuk fokus pada pelanggan

		<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi ini melakukan program orientasi dan memberikan informasi tentang bagaimana memenuhi janji merek • Saya suka orientasi panduan merek dari organisasi ini • Saya diberitahu dengan jelas tentang misi merek organisasi dalam pertemuan kelompok • Saya memahami dengan jelas peran saya dalam kaitannya dengan misi merek setelah menghadiri pertemuan kelompok
X5	Lingkungan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Saya dihargai untuk pekerjaan yang saya lakukan dengan baik oleh organisasi ini • Saya mendapatkan pengakuan yang adil untuk melakukan pekerjaan saya dengan benar • Saya sering mendapatkan imbalan yang sesuai untuk pekerjaan yang saya selesaikan dengan luar biasa • Ada hubungan baik antara pemimpin dan rekan-rekan di organisasi ini
Y	Komitmen merek	<ul style="list-style-type: none"> • Saya bangga memberi tahu orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi ini • Saya akan dengan senang hati menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini • Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang-orang di luar • Ini adalah organisasi terbaik untuk bekerja • Saya akan menerima hampir semua jenis tugas pekerjaan agar tetap bekerja untuk organisasi ini • Saya senang bahwa saya memilih organisasi ini daripada perusahaan lain untuk bekerja • Saya bersedia melakukan banyak upaya di luar yang biasanya diharapkan untuk membantu organisasi ini menjadi sukses • Saya merasakan rasa memiliki yang kuat dengan organisasi ini • Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya

Sumber: diadaptasi dan dimodifikasi dari Ganjoo & Kazi (2018)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pencitraan merek internal adalah inti dari sektor jasa dan sangat diakui sekarang. Pencitraan merek internal sangat penting bagi organisasi di mana karyawan adalah titik fokus utama dan faktor penyumbang utama bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara keseluruhan. Pencitraan merek internal membantu memahami nilai merek untuk membuat mereka menikmati hak istimewa untuk hidup dalam realitas merek (Barros-Arrieta & García-Cali, 2021). Ketika seseorang menyerap nilai merek dan mampu melengkapinya dia akan dapat memberikan jaminan merek dan pengalaman kepada orang-orang (Cushen 2009). Pencitraan merek internal adalah prasyarat penting untuk penyesuaian sikap dan perilaku dalam organisasi dan terbukti efektif untuk keberlanjutan merek dan kelangsungan hidup dalam jangka panjang (Burmamann & Zeplin 2005; Wang et

al., 2019). Sementara adanya kesenjangan empiris mengacu pada sektor jasa termasuk keuangan dan teknologi informasi, di mana stimulus branding mempengaruhi evaluasi merek termasuk kepercayaan merek (Dissanayake & Ismail, 2015). Dengan demikian sektor jasa menjadi fokus untuk disurvei di terkait dengan branding.

Dalam artikel ini beberapa praktik direkomendasikan untuk meleburkan nilai merek di antara karyawan. Organisasi saat ini sangat bergantung pada bagaimana mereka bekerja sama dengan karyawan dan dengan demikian meningkatkan produktivitas organisasi. Pencitraan merek internal saat ini merupakan instrumen penting dalam penyesuaian sikap dan perilaku dalam organisasi dan dengan demikian pada nantinya akan menjadi penting untuk kelangsungan hidup dan keberlanjutan merek dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid, T., Abid-Dupont, M. A., & Moulins, J. L. (2020). What corporate social responsibility brings to brand management? The two pathways from social responsibility to brand commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 925-936.
- Afshardoost, M., Eshaghi, M. S., & Bowden, J. L. H. (2021). Internal brand management, brand understanding, employee brand commitment, and brand citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 1-29.
- Aurand, T.W., Gorchels, L. and Bishop, T.R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151.
- Bataineh, A. Q., & Alfalah, T. F. (2015). The role of knowledge management in building employees' brand commitment: Employees' brand knowledge as mediating variable. *International Journal of Business and Social Science*, 6(10), 1-10.
- Bataineh, A. Q., & Alfalah, T. F. (2015). The role of knowledge management in building employees' brand commitment: Employees' brand knowledge as mediating variable. *International Journal of Business and Social Science*, 6(10), 1-10.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate reputation review*, 5(2), 133-142.
- Bos, M., Breza, E., & Liberman, A. (2018). The labor market effects of credit market information. *The Review of Financial Studies*, 31(6), 2005-2037.
- Boukis, A., Punjaisri, K., Balmer, J. M., Kaminakis, K., & Papastathopoulos, A. (2021). Unveiling front-line employees' brand construal types during corporate brand promise delivery: A multi-study analysis. *Journal of Business Research*, 131, 673-685.

- Burmann, C., & König, V. (2011). Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers?. *Journal of brand management*, 18(6), 374-393.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4), 279-300.
- Cantele, S., Vernizzi, S., & Campedelli, B. (2020). Untangling the Origins of Sustainable Commitment: New Insights on the Small vs. Large Firms' Debate. *Sustainability*, 12(2), 671-682
- Carlini, J., & Grace, D. (2021). The corporate social responsibility (CSR) internal branding model: Aligning employees' CSR awareness, knowledge, and experience to deliver positive employee performance outcomes. *Journal of Marketing Management*, 37(7-8), 732-760.
- Castaldi, C., & Giarratana, M. S. (2018). Diversification, branding, and performance of professional service firms. *Journal of service research*, 21(3), 353-364.
- Catana, S. A. (2019). A New Approach To Retail Marketing-Ways Of Services Marketing. *SEA-Practical Application of Science*, 7(19), 75-77.
- Chen, C. T. (2019). The mediating effect of brand identity on brand knowledge and the operational development of universities. *South African Journal of Business Management*, 50(1), 1-11.
- Chen, S. C., You, S. Z., & Chang, I. Y. (2014). Probabilistic risk assessment of consumer exposure to particle-bound PAHs at a Taiwanese Night Market. *International Journal of Environmental Research*, 8(3), 643-652.
- Clark, P., Chapleo, C., & Suomi, K. (2020). Branding higher education: an exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*, 26(2), 131-149.
- Cushen, J. (2009). Branding employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 6(1/2),102-114.
- De Chernatony, L & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118.
- De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*. 40(5/6), 611-633.
- De Chernatony, L., Drury, S., & Segal-Horn, S. (2004). Services brands' values: internal and external corporate communication.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*. 47(3), 675-693.
- Dissanayake, D.M.R. & Ismail, N., 2015. Relationship between Celebrity Endorsement and Brand Attitude: With Reference to Financial Services Sector Brands in Sri Lanka, *Conference proceedings, International Conference on Business & Information (ICBI)*, 1-22.
- Erkmen, E. (2018). Managing your brand for employees: understanding the role of organizational processes in cultivating employee brand equity. *Administrative Sciences*, 8(3), 52.
- Ganjoo, K., & Kazi, R. (2018). Internal Branding in the Services Sector: A Conceptual Framework. *Global Business & Management Research*, 10(4). 37-50.
- Gummesson, E. (1990). Service design. *The TQM Magazine*. 2(2).
- Hankinson, P. (2004).The internal brand in leading UK charities', *Journal of Product and Brand Management*, 13(2), 84-93.
- Harris, F. and de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance', *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.

- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of product & brand management*, 16(5), 310-320.
- Hidayanti, I., & Nuryakin, N. F. (2018). A study on brand commitment and brand trust towards brand loyalty of branded laptop in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3). 270-278.
- Hogg G., Carter S., and Dunne A. (1998). Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. *Journal of Marketing Management*, 14, 879-895.
- Iyer, P., Davari, A., & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: The role of internal branding. *Journal of brand Management*, 25(3), 202-216.
- Kim, Y. K., & Sullivan, P. (2019). Emotional branding speaks to consumers' heart: The case of fashion brands. *Fashion and Textiles*, 6(1), 1-16.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment, *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*. 24(5), 378-388.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of brand management*, 15(5), 358-372.
- Machtiger, B. (2004). Beware pitfalls that kill branding efforts. *Marketing news*, 38(4), 21.
- MacLaverly, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal branding best practices study. *Canadian Marketing Association*, 2, 1-11.
- Muhammad, S., Salleh, S. M., & Yusr, M. M. (2019). The role of brand knowledge in explaining relationship between brand-centered communications and brand commitment: evidence from public banks Pakistan. *Journal of distribution science*, 17(1), 33-45.
- Özcan, F., & Elçi, M. (2020). Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation. *Sage Open*, 10(4), 2158244020972372.
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry', *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 177-195.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of brand management*, 25(3), 217-234.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European journal of Marketing*. 45(9/10), 1521-1537
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267-300.
- Quarantino, L., & Mazzei, A. (2018). Managerial strategies to promote employee brand consistent behavior: The new frontier for brand building strategies. *EuroMed Journal of Business*. 13(2), 185-200
- Rasdi, R. M., & Tangaraja, G. (2020). Knowledge-sharing behaviour in public service organisations: determinants and the roles of affective commitment and normative commitment. *European Journal of Training and Development*.
- Rouzi, A., & Wang, Y. (2021). Feeling trusted and taking-charge behaviour: An internal branding perspective based on self-categorization theory. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102831.
- Shappell, E., Shakeri, N., Fant, A., Branzetti, J., Gisondi, M., Babcock, C., & Ahn, J. (2018). Branding and recruitment: a primer for residency program leadership. *Journal of Graduate Medical Education*, 10(3), 249-252.

- Shiu, Y.-M., & Yu, T. W. (2010). Internal marketing, organizational culture, job satisfaction and organizational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Sujchaphong, N., Nguyen, B., Melewar, T. C., Sujchaphong, P., & Chen, J. (2020). A framework of brand-centred training and development activities, transformational leadership and employee brand support in higher education. *Journal of Brand Management*, 27(2), 143-159.
- Tapparan, S. R. (2020). Analisis Korelasi Infrastruktur Jalan Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Tana Toraja. *Jurnal Ekonomika*, 4(1), 68-72.
- Thomson, K. (2000). The business value of buy-in: How staff understanding and commitment impact on brand and business performance. In *Internal marketing: Directions for management* (pp. 178-190). Routledge.
- Tien, N. H., Vu, N. T., & Tien, N. V. (2019). The role of brand and brand management in creating business value case of Coca-Cola Vietnam. *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, 1(2), 57-62.
- Vallaster, C & de Chernatony, L. (2005). Internationalization of Services Brands: The role of Leadership during the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, 21(1/2), 181-203.
- Van Nguyen, L. T., Lu, V. N., Hill, S. R., & Conduit, J. (2019). The mediating role of brand knowledge on employees' brand citizenship behaviour: Does organizational tenure matter?. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 169-178.
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46(3), 101926.
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2011). How leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values. *Journal of business ethics*, 101(3), 397-414.
- Wang, Y. C., Yang, J., & Yang, C. E. (2019). Hotel internal branding: A participatory action study with a case hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 31-39.
- Witt, P., & Rode, V. (2005). Corporate brand building in start-ups. *Journal of Enterprising Culture*, 13(03), 273-294.