

PENGUATAN *WORD OF MOUTH* MELALUI STRATEGI *INTERNAL BRANDING* DI PERGURUAN TINGGI SWASTA INDONESIA

Farida, Herry Agung Prabowo, Diah Wardhani, dan Achmad Husnur

Universitas Mercu Buana, Jakarta

farida@mercubuana.ac.id, herry_agung@mercubuana.ac.id,
diah_wardhani@mercubuana.ac.id, dan husnur.achmad@gmail.com

Abstract. The purpose of this research is to generate a mapping the level of internal customer internalization of the PTS brands based on intellectual commitment and emotional commitment, as well as its influence on the power of WOM. The sample used is PTS' lecturer in Jakarta area as internal customer. Measurement of brand internalization in this research through the assessment of intellectual commitment, and emotional commitment of lecturers to PTS' brand. Data were collected through answers from questionnaires containing sample opinions on research variables. While the model of the influence of intellectual commitment and emotional commitment to WOM is done by using the model of Structural Equation Model (SEM) processed using the PLS program. The result of this research concludes that the lecturer is in the segment of brand activist. Another result of this research is intellectual commitment and emotional commitment are statistically significant influence on WOM. So that the WOM strength of the lecturer, can be built through the improvement of brand understanding, brand trust and brand delivery lecturers.

Keywords: *internal branding, intellectual commitment, emotional commitment, word of mouth*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk menghasilkan pemetaan tingkat internalisasi pelanggan internal terhadap *brand* PTS berdasarkan *intellectual commitment* dan *emotional commitment* dosen PTS, serta untuk menganalisis pengaruh *intellectual commitment* dan *emotional commitment* dosen PTS pada kekuatan WOM. Sampel yang digunakan adalah dosen PTS di wilayah Jakarta sebagai pelanggan internal PTS. Data dikumpulkan melalui jawaban dari kuesioner yang berisi pendapat sampel mengenai variabel penelitian. Pemodelan dilakukan menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM) dengan alat bantu program PLS. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa dosen PTS berada pada segmen *brand activist*, dan *intellectual commitment* serta *emotional commitment* dalam hal ini *brand understanding*, *brand trust*, serta *brand delivery* signifikan secara statistik memengaruhi kekuatan WOM. Untuk membangun kekuatan WOM dari dosennya, PTS dapat menyusun strategi *internal branding* khususnya melalui peningkatan *brand understanding*, *brand trust* dan *brand delivery* dosen.

Kata kunci: *internal branding, intellectual commitment, emotional commitment, word of mouth*

PENDAHULUAN

Fokus pembicaraan mengenai *branding* adalah tentang orang yaitu orang yang membangun merek (*brand*) dan orang yang membeli *brand*. Bagi perusahaan titik sentral dari hubungan ini adalah karyawan, karena karyawan memiliki potensi besar dalam membangun *brand* (Semnani et al., 2015). *Brand* adalah suatu entitas yang hidup dan orang-orang dalam organisasi adalah darah kehidupannya menurut Knapp (2000), maka tingkat kesadaran karyawan terhadap *brand* dan kebutuhan untuk mengintegrasikan *brand* ke dalam segala sesuatu yang mereka kerjakan menjadi sangat penting. *Branding* dalam konteks Perguruan Tinggi (PT) merupakan hal yang kompleks karena merupakan

produk tidak berwujud dan keputusan memilih PT dianggap sebagai keputusan yang memerlukan keterlibatan tinggi. Menurut Dean *et al.*, (2016) pelanggan PT (dalam hal ini adalah mahasiswa) berinteraksi dengan pelanggan lain dan sejumlah karyawan baik akademik dan non-akademik selama periode waktu yang panjang sekitar 3 sampai 4 tahun. Oleh karena itu, *branding* yang dilakukan oleh sebuah PT perlu didukung setiap sivitas akademiknya, dan PT harus mengevaluasi tidak hanya kekhasan eksternal dan nilai dari *brand* mereka, tetapi juga harus mengevaluasi kekuatan yang dirasakan dari nilai ini secara internal dan mencari peluang untuk meningkatkannya (Judson *et al.*, 2008). Oleh karena itu kegiatan *internal branding* pada PT khususnya Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang berada pada tingkat persaingan yang sangat tinggi menjadi sangat penting.

Internal branding memerlukan kerangka kerja integratif antara manajemen sumber daya manusia dan pemasaran dalam hal komunikasi pemasaran internal untuk memengaruhi *brand delivery* oleh karyawan (Punjaisri dan Wilson, 2011). Pelibatan karyawan diperlukan dalam proses pengembangan *brand* pada sebuah PT, karena karyawan (termasuk dosen) adalah perwakilan *brand* yang berada di antara lembaga PT dan pelanggan mereka (Dean *et al.*, 2016). *Internal branding* dapat digunakan untuk meningkatkan *brand attitude* dari karyawan serta untuk meningkatkan kebanggaan mereka terhadap *brand* dan selanjutnya akan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap *brand* (Punjaisri *et al.*, 2009).

Hasil studi Punjaisri dan Wilson (2007) menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat ketika mereka memiliki *brand attitude* yang positif, dimana salah satu dari *brand attitude* adalah *brand commitment*. Penelitian dari Kimpakorn dan Tocquer (2009) menyimpulkan bahwa *brand commitment* di sektor jasa (hotel mewah) di Thailand dipengaruhi antara lain oleh persepsi karyawan terhadap *brand* berdasarkan pengalaman di tempat kerja dan persepsi karyawan terhadap *brand* berdasarkan pelanggan. Komitmen karyawan terhadap *brand* dan nilai-nilai *brand* membuat karyawan mengembangkan motivasi intrinsik untuk mempromosikan keunggulan organisasi mereka (Özçelik dan Fındıklı, 2014), sehingga dapat berakibat pada semangat yang kuat untuk mengkomunikasikan *brand* organisasi salah satunya melalui *word of mouth* (WOM). Sedangkan Prabowo dan Ghozaly (2015) membuktikan bahwa *brand* sebuah PTS di mata calon mahasiswa, berpengaruh signifikan pada keputusan calon mahasiswa untuk memilih PTS dan *brand* PTS sangat dipengaruhi WOM.

Cukup banyak penelitian yang membahas bagaimana membangun *brand* dan WOM suatu produk atau jasa melalui kegiatan *external branding*. Namun masih sedikit penelitian yang khusus meneliti pengaruh kegiatan *internal branding* dalam membangun WOM khususnya untuk jasa pendidikan. Model yang dikembangkan dalam penelitian Permadi dan Kusumawati, (2014) menunjukkan bahwa citra merek (*brand image*) yang positif di mata konsumen akan membentuk komunikasi WOM yang positif pada konsumen tersebut. Studi Punjaisri dan Wilson (2007) mengungkapkan bahwa masih sedikit penelitian yang khusus mengeksplorasi persepsi karyawan. Padahal konsep ini menggaris bawahi peran pelayanan karyawan, karena pandangan mereka bisa jadi penting jika manajemen ingin menerapkan program *internal branding* yang paling tepat. Penelitian ini dilakukan untuk mengisi *gap*/kelangkaan tersebut dengan mengeksplorasi persepsi dari karyawan (dalam hal ini dosen) terhadap *brand* PTS (*internal branding*), serta pengaruhnya pada komunikasi WOM yang dilakukan oleh mereka.

Penelitian ini juga menghasilkan model bagaimana *internal branding* PTS (*intellectual commitment* dan *emotional commitment*) berpengaruh secara langsung pada komunikasi WOM oleh karyawan PTS itu sendiri. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah model ini menguji pengaruh langsung *internal branding* pada komunikasi WOM dari karyawan khususnya pada PT dalam hal ini PTS. Penelitian oleh Yu *et al.*, (2017) di 235 PT di UK membuktikan bahwa *internal branding* (*internal market orientation*) pada dosen dan staf PT berpengaruh secara signifikan dalam membangun *employees's corporate brand commitment* yang pada akhirnya juga mempengaruhi

brand supportive behaviour dimana salah satu indikatornya adalah WOM. Variabel *internal branding* pada penelitian Yu et al., (2017) terdiri dari 3 indikator yaitu *internal information collection*, *internal information communication* dan *responsiveness*, serta tidak mengukur WOM secara khusus tetapi WOM menjadi indikator dari *brand supportive behaviour*. Penelitian *internal branding* di PT di *United States* yang dilakukan Judson et al., (2008) menghasilkan model bahwa *brand image* universitas memiliki dampak yang relatif kuat terhadap cara karyawan universitas melakukan fungsi pekerjaan mereka, tetapi kurang berdampak pada bagaimana mereka mengelola staf mereka dan bagaimana staf mereka menggunakan *brand* dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Penelitian pengaruh *internal branding* pada WOM yang dilakukan oleh Lohndorf dan Diamantopoulos, (2014) pada karyawan di ritel bank Jerman menggunakan 3 variabel yaitu *brand knowledge*, *belief in brand* dan *employee brand fit* sebagai variabel *internal branding*. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel *internal branding* berpengaruh secara signifikan pada *employee brand-building behaviors* (dimana WOM menjadi salah satu indikatornya) pada karyawan dengan melalui variabel mediasi *organizational identification*. Sama dengan model yang dikembangkan oleh Yu et al., (2017), model Lohndorf dan Diamantopoulos, (2014) tidak mengukur variabel WOM secara khusus tetapi sebagai indikator dari variabel *employee brand-building behaviors*.

Model yang dihasilkan dalam penelitian ini menggunakan variabel yang lebih kompleks yaitu pengetahuan dosen (PTS) terhadap *brand (intellectual commitment)* yang terdiri dari variabel *bussines understanding* dan *brand understanding* dan variabel ikatan batin dosen terhadap *brand (emotional commitment)* yang terdiri dari *brand influence*, *brand trust*, *brand credibility*, *brand delivery*, *brand preference*, *advocacy*, dan *satisfaction* serta pengaruhnya langsung pada WOM. Penelitian ini mengukur WOM sebagai variabel konstruk bukan sebagai indikator. Perbedaan lain adalah dalam penelitian ini dilakukan *internal branding health check* yang bertujuan untuk mengaudit sampai di tingkat manakah *brand* PTS menurut persepsi dosen sehingga selanjutnya dapat dilakukan strategi *internal branding* yang lebih tepat agar terbangun WOM PTS yang kuat.

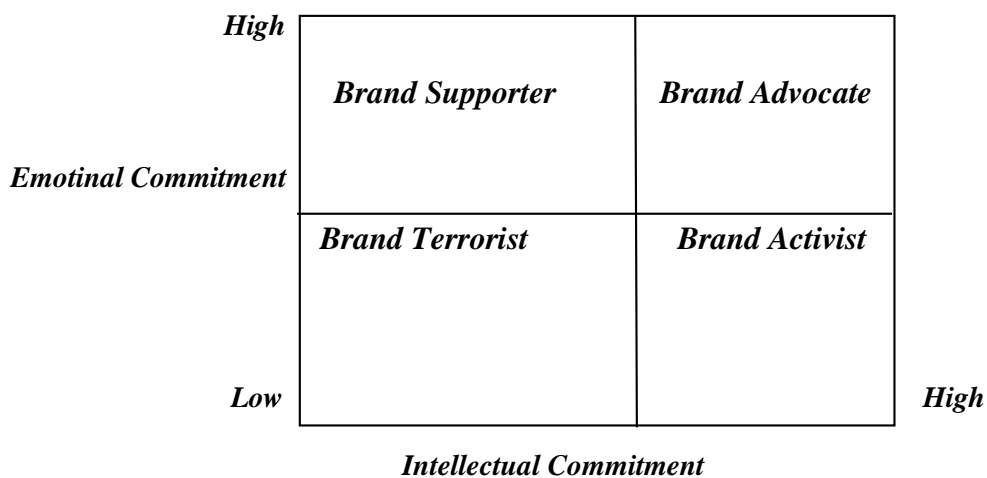
KAJIAN TEORI

Branding. Upaya membangun dan membesarkan *brand*, akan dilakukan oleh perusahaan melalui berbagai kegiatan komunikasi kepada *stakeholder* nya, dimana kegiatan ini disebut sebagai *branding*. Menurut Knapp (2000), *brand* adalah nama, tanda, istilah, simbol, desain, atau kombinasi dari empat yang mengidentifikasi dan membedakan barang atau jasa dari produk penjual dan membedakannya dari produk pesaing. Menurut (Lamb et al., 2012; Simamora, 2001; dan Kotler and Armstrong, 2016) tanpa adanya kegiatan komunikasi yang terencana dengan baik, sebuah *brand* akan sulit untuk dikenal dan tidak akan memiliki arti apa-apa bagi target konsumennya. Lebih lanjut dikatakan bahwa kegiatan *branding* yang baik adalah yang disesuaikan dengan target pencapaian dari nilai *brand* itu sendiri. Kegiatan *branding* pada *brand* yang belum dikenal, lebih difokuskan pada *awareness building*, sedangkan pada *brand* yang telah dikenal tetapi masih kurang dalam hal pemahaman, perlu kegiatan *branding* yang lebih dapat menjelaskan apa yang bisa diberikan *brand* kepada konsumen.

Internal Branding. Proses *branding* kepada *internal public* perusahaan dalam hal ini karyawan dari tingkatan terendah hingga posisi *top management* dikenal sebagai kegiatan *internal branding* (Soehadi, 2005). Menurut Kapferer (2008) konstruksi karakteristik *brand* harus terlebih dahulu kokoh secara internal sebelum dikomunikasikan kepada pihak eksternal, atau dengan kata lain *internal branding* bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah hal yang penting, kemampuan karyawan dalam menginternalisasi *brand* dapat membawa dampak bagi kekuatan *brand* di mata konsumen.

Menurut Kotler and Amstrong (2016) karyawan merupakan bagian dari *public internal* sebuah institusi pendidikan yang terdiri dari administrasi dan staff. PT menawarkan kepuasan berwenang mengeluarkan instruksi bagi pekerja, di lain sisi karyawan dan atau mahasiswa mampu membentuk citra PT melalui WOM. Karyawan menerima program atau pelatihan sumber daya manusia dari PT, PT mendapatkan bayaran kuliah dari mahasiswa yang dibayarkan kepada pihak karyawan untuk kemudian diteruskan kepada PT. Hubungan timbal balik ini harus terus berlanjut agar sebuah PT mampu bertahan di tengah persaingan dunia pendidikan.

Institusi pendidikan juga harus mampu melihat sejauh mana karyawan dalam merepresentasikan sebuah *brand* atau yang dikenal sebagai *internal branding*. Tahapan pertama harus dilakukan adalah yaitu *internal branding health check*. *Internal branding health check* bertujuan untuk mengaudit sampai di tingkat manakah *brand* perusahaan, institusi, atau organisasi bagi karyawan (Stella, 2012). Melalui tahapan ini perusahaan, institusi, atau organisasi dapat mensegmen menjadi empat kategori berdasarkan *indicator intellectual commitment* (pengetahuan terhadap *brand*) dan *emotional commitment* (komitmen emosioanal/ikatan batin) terhadap *brand*. Empat kategori tersebut adalah a). *Brand Terrorist* yaitu seorang karyawan yang memiliki *intellectual commitment* dan *emotional commitment* yang rendah akan bersikap seperti seorang teroris *brand*, dalam artian dapat merusak citra *brand* dimana ia bekerja. b). *Brand Activist* yaitu seorang karyawan yang memiliki tingkat *intellectual commitment* (pengetahuan terhadap *brand*) yang tinggi dan tingkat *emotional commitment* yang rendah akan turut mendukung *brand* dalam situasi-situasi tertentu yang menguntungkan karyawan tersebut, namun apabila seorang karyawan merasa kurang puas terhadap *brand* karyawan tersebut tidak akan segan untuk mengumbar keburukan *brand* kepada pihak luar. c). *Brand Supporter* yaitu seorang karyawan yang memiliki tingkat *intellectual commitment* yang rendah namun memiliki tingkat *emotional commitment* tinggi, akan setia terhadap *brand* namun tidak dapat menjelaskan dengan baik tujuan *brand* terhadap publiknya. d). *Brand Advocate* yaitu seorang karyawan yang memiliki tingkat *intellectual commitment* dan *emotional commitment* yang tinggi, dan karyawan ini akan bertransformasi menjadi seorang *brand ambassador* yang mampu mentransformasikan tujuan *brand* di dalam pekerjaannya serta mampu menyampaikan tujuan *brand* kepada publiknya dengan baik.



Gambar 1. Employee Segmentation

Internal Branding Assessment. Proses penilaian yang berfungsi untuk menggolongkan persepsi dari suatu *brand* berdasarkan kesimpulan bahan-bahan faktual dan dapat diteliti dengan menghindari prasangka subyektif yang tidak diinginkan dikenal sebagai *brand assessment* (Knapp, 2000). Lebih

lanjut dijelaskan bahwa penelitian mengenai tingkat *internal branding* melalui *internal branding assessment* dapat memunculkan data bagaimana persepsi pihak internal terhadap nilai-nilai *brand*, dan untuk melihat kemampuan pihak internal dalam menyampaikan nilai-nilai *brand* kepada publik eksternal. *Internal brand assessment* juga berguna untuk menyelaraskan kekuatan *brand* di mata pihak internal maupun eksternal, sehingga tidak terjadi perbedaan pemahaman tentang *brand* antara pihak internal dan eksternal.

Davis (2005) menjelaskan terdapat tujuh atribut yang digunakan untuk mengukur tingkat internalisasi karyawan terhadap *brand* dimana karyawan tersebut bekerja. Ketujuh atribut tersebut adalah a). *Business Understanding* yaitu pemahaman karyawan tentang filosofi dan sejarah berdirinya organisasi. b). *Brand Understanding* yaitu kemampuan karyawan mengartikulasikan nilai *brand* dan diferensiasi *brand* dibandingkan kompetitor, dengan kata lain sejauh mana karyawan memahami tentang karakteristik *brand*. c). *Brand Influence* yaitu cara kerja karyawan yang berdampak pada pengalaman pelanggan, atau cara karyawan mendefinisikan dan mengkomunikasikan *brand* kepada pelanggan, *Brand Trust* yaitu tingkat kepercayaan karyawan terhadap *brand*. d). *Brand Credibility* yaitu kepercayaan karyawan tentang seberapa kredibel *brand* mampu menyampaikan janjinya kepada karyawan maupun konsumen. e). *Brand Delivery* yaitu kepercayaan karyawan pada kemampuan *brand* dalam memenuhi janjinya kepada konsumen maupun karyawan, dan f). *Brand preference, advocacy, and satisfaction* yaitu preferensi (lebih mengutamakan) karyawan terhadap *brand* dimana ia bekerja sebagai pilihan pribadi.

Word of Mouth (WOM). Menurut Punjaisri et al., (2009) dan Simi (2014) *internal branding* adalah proses sadar dan terencana yang dilakukan di dalam organisasi untuk menyelaraskan proses staf dan bisnis dengan identitas *brand* dan nilai. Ini adalah strategi dan proses yang terfokus yang menyelaraskan pemahaman dan perilaku karyawan terhadap janji dan nilai *brand*. *Internal branding* akan mendukung sistem sosialisasi dan komunikasi yang dilakukan perusahaan dengan maksud menginspirasi karyawan dalam menyampaikan *brand promise* dengan menuntun karyawan ke dalam *brand values* perusahaan dengan cara menanamkan *brand values* perusahaan tersebut kedalam proses organisasi internal perusahaan (Dell dan Ainspan, 2001).

Internal branding merupakan kegiatan komunikasi internal dalam sebuah perusahaan, dan merupakan proses sinambung dengan tujuan memastikan karyawan mengerti dan memahami apa yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga berakibat pada semangat yang kuat untuk mengkomunikasikan *brand* organisasi salah satunya melalui WOM. Pengertian WOM menurut Matos dan Rossi (2008) adalah upaya melanjutkan informasi dari satu konsumen ke konsumen lain. Sernovitz (2009) dalam (Wahyudi, 2017) menjelaskan bahwa WOM *marketing* adalah tindakan yang mampu memberikan alasan agar semua orang lebih suka membicarakan suatu produk. WOM yang merupakan suatu kegiatan komunikasi personal dipandang sebagai sumber yang lebih dapat dipercaya atau dapat diandalkan dibandingkan dengan informasi dari non personal (Gremier dan Brown, 1996; dan Zeithml, 2003). Kegiatan WOM dilakukan secara sukarela oleh konsumen tanpa mendapatkan imbalan. Upaya merekayasa WOM merupakan usaha yang sangat tidak etis dan bisa menimbulkan efek yang lebih buruk yang akan merusak *brand* atau reputasi perusahaan.

Menurut Kurniawan (2012) sebagian besar konsumen Indonesia lebih percaya pada apa yang dikatakan teman/saudara/kerabat/kenalannya tentang harga dan produk yang ditawarkan satu toko dibanding pada promosi atau diskon harga yang diberikan oleh toko, bahkan dibandingkan dengan melakukan penelitian/ membandingkan sendiri harga-harga di toko dengan membaca *leaflet* dan *flyer*. Pernyataan ini didasarkan pada Nielsen Consumers Report 30 Januari 2008. Komunikasi WOM merupakan upaya meneruskan informasi dari satu pelanggan ke orang lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen dosen sebagai pelanggan internal dari PTS terhadap kekuatan WOM oleh dosen tersebut.

Penelitian Terdahulu. Perilaku karyawan sangat penting dalam membangun keberhasilan suatu *brand*, karena layanan karyawan bisa menjadi bukti dari janji sebuah *brand* Foster *et al.*, (2010). Secara khusus, karyawan diidentifikasi sebagai pusat keberhasilan suatu *brand* melalui perilaku pendukung *brand* mereka sebagai hasil dari menginternalisasi *brand* dalam perilaku mereka menurut de Chernatony (2001) dalam Simi (2014); dan Wallace *et al.*, (2013). Dengan demikian, kontak karyawan dengan pelanggan memerlukan perilaku yang mendukung *brand* karena pengaruhnya yang besar terhadap pengalaman *brand* dari konsumen. Oleh karena itu, mereka perlu selalu diusahakan untuk selalu menghidupkan *brand* selama interaksi pelanggan mereka. Burmann dan Zeplin (2005) telah mengembangkan konsep *brand citizenship behavior* sebagai upaya membangun perilaku karyawan yang dapat mendukung suatu organisasi melalui penguatan *brand*. Konsep utama adalah mengacu pada perilaku karyawan untuk meningkatkan penyampaian janji *brand* dengan memasukkan perilaku eksternal serta perilaku dalam organisasi

Begitu pentingnya perilaku karyawan terkait *brand*, menjadikan organisasi perlu untuk memahami bagaimana organisasi dapat meningkatkan perilaku tersebut. Banyak literatur mengemukakan bahwa komitmen merupakan kunci guna memahami bagaimana karyawan menerapkan *brand citizenship behavior* dan berperilaku sesuai dengan janji sebuah *brand*. Komitmen internal telah merupakan salah satu isu utama untuk keberhasilan sebuah *brand* karena komitmen membuat karyawan percaya pada *brand* layanan mereka Wallace *et al.*, (2013).

Tujuan dari semua kegiatan *internal branding* adalah agar karyawan yakin pada *brand*, dan juga untuk meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap *brand* sehingga mereka dapat berkomitmen untuk menyampaikan pesan *brand* tersebut pada masyarakat. Ide utamanya adalah bagaimana meningkatkan *brand citizenship behavior* pada karyawan sehingga membangun *brand image* yang kuat di benak pelanggannya. Hasil penelitian Javid *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan yang positif antara *internal branding* dengan *brand citizenship behavior*. Selanjutnya *brand citizenship behaviors*, partisipasi (di tempat kerja) dan *word of mouth* (di luar pekerjaan) ditentukan sebagai usaha *extra-role branding scale* Arnett *et al.*, (2003).

Penelitian Dean *et al.*, (2016) menyimpulkan bahwa karyawan PT berperan dalam membangun *brand* PT. Makna *brand* dari PT muncul pada diri karyawan dikembangkan melalui evolusi melalui interaksi *brand* dan pengalaman mereka dengan manajemen, karyawan lain, dan pemangku kepentingan eksternal. Selanjutnya dikatakan bahwa pada institusi PT pelanggan berinteraksi dengan *brand* melalui karyawan. Sebagian besar interaksi karyawan dan pelanggan di PT sangat luas dan bertahan lebih lama dibanding pada industri jasa lainnya. Hal ini menekankan peran penting karyawan PT dalam memfasilitasi penciptaan *brand* di antara internal dan pasar eksternal. Penelitian Judson *et al.*, (2008) menyimpulkan bahwa administrator Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun PTS harus mengevaluasi tidak hanya nilai dari *brand* mereka, tetapi juga harus mengevaluasi kekuatan yang dirasakan dari nilai *brand* ini secara internal dan mencari peluang untuk meningkatkannya. Secara khusus, administrator PT harus meneliti kegiatan *internal branding* mereka untuk menemukan peluang untuk perbaikan.

METODE

Subjek dan Objek Penelitian. Penelitian ini dilakukan pada pelanggan internal PTS dalam hal ini karyawan dosen. Pemilihan dosen sebagai sampel adalah karena dosen merupakan pelanggan internal yang intens berhadapan dengan mahasiswa, sehingga berpotensi besar sebagai media WOM. Dosen yang dijadikan sampel adalah dosen PTS di wilayah Jakarta, mengingat kota Jakarta merupakan kota yang memiliki jumlah PTS terbesar di Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data. Data diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner pada 200 dosen PTS di wilayah Jakarta, yang mengembalikannya adalah sebanyak 111 dan yang layak diolah adalah sebanyak 98 dosen. Menurut Slovin (1997) dalam Umar (2004) jumlah ini representatif mewakili populasi dengan batas toleransi kesalahan sebesar 10% atau memiliki tingkat akurasi 90%.

Variabel dan Pengukuran Variabel Penelitian. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan variabel penelitian berupa pendapat tentang *intellectual commitment*, dan *emotional commitment* pelanggan internal terhadap *brand* PTS dan WOM yang dilakukan oleh pelanggan internal.

Variabel internalisasi *brand* yang akan diukur merujuk pada tingkat internalisasi karyawan dosen terhadap *brand* PTS berdasar 7 atribut internalisasi *brand* (Stella, 2012). *Business understanding* adalah pemahaman dosen terhadap PTS tempat mereka bekerja, khususnya pada hal a). Sejarah PTS (BUND1). b). Waktu didirikannya PTS (BUND2). c). Fakultas apa saja yang pertama kali ada (BUND3). d). Siapa pendiri PTS (BUND4). e). Fakultas/prodi apa saja yang ada saat ini (BUND5).

Brand understanding adalah pemahaman dosen terhadap hal positif yang dimiliki PTS, antara lain adalah a). Memiliki beberapa keunggulan (BRUND1). b). Memiliki dosen yang berkontribusi dalam membangun *brand* yang positif (BRUND2). c). Memiliki citra positif (BRUND3). d). Perilaku dosen yang memperkuat citra positif (BRUND4).

Brand influence adalah cara dosen menciptakan kesan positif terhadap *brand* PTS kepada mahasiswa, yaitu a). Berusaha mengajar dan membimbing mahasiswa dengan sebaik mungkin (BINF1). b). Berusaha berpenampilan yang terbaik (BINF2). c). Berusaha disiplin dalam mengajar dan membimbing (BINF3). d). Menindak tegas mahasiswa yang bermasalah (BINF4). e). Tidak peduli dengan kritikan dari mahasiswa saat menegakkan disiplin (BINF5).

Brand trust adalah bagaimana keyakinan dosen terhadap *brand* PTS, antara lain adalah keyakinan bahwa PTS a). Jangka pendek akan menjadi PTS terbaik di wilayah lokal (BTRUST1). b). Jangka panjang akan menjadi PTS terbaik di Indonesia (BTRUST2). c). Menjadi Perguruan Tinggi pilihan utama untuk melanjutkan studi bagi lulusan SMA (BTRUST3).

Brand credibility adalah tingkat kepercayaan dosen terhadap kemampuan PTS dalam memenuhi janjinya kepada dosen, antara lain adalah a). Kemudahan mengakses informasi yang berhubungan dengan PTS (BCRED1). b). Pelatihan/training kepada dosen tentang pengajaran (BCRED2). c). Penelitian, dan seminar akademik (BCRED3). d). Peluang dosen untuk memaksimalkan potensi individu (BCRED4).

Brand delivery adalah tingkat kepercayaan dosen terhadap kemampuan PTS dalam memenuhi janjinya kepada dosen, indikatornya antara lain adalah a). Fasilitas untuk melakukan penelitian atau membuat karya tulis (BD1). b). Penghargaan kepada dosen yang berprestasi dan memiliki komitmen bekerja yang kuat untuk memajukan PTS tempat saya mengajar (BD2). c). Komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan dosennya (BD3). d). Perkembangan karir berjalan seperti seharusnya (BD4).

Brand preference, advocacy, and satisfaction adalah tingkat kesenangan/kesukaan, kepuasan, dan loyalitas dosen menggunakan jasa PTS, indikatornya antara lain adalah a). Menjadikan PTS sebagai pilihan utama tempat studi (BPREF1). b). Kepuasan terhadap jasa PTS (BPREF1). c). Senangan bekerja di PTS (BPREF1). d). Loyalitas pada PTS (BPREF1).

Indikator WOM menggunakan indikator yang ditentukan oleh Brown (2005), yaitu a). Selalu membicarakan PTS (WOM1). b). Selalu membicarakan hal baik dari PTS (WOM2). c). Selalu membicarakan keunggulan PTS (WOM3). d). Selalu merekomendasikan pada konsumen untuk kuliah di PTS (WOM4). Pengukuran indikator menggunakan skala likert, dengan skala 1 – 5. Skor rata-rata dari *intellectual commitment* dan *emotional commitment* 1 sampai ≤ 4 menunjukkan *intellectual commitment* dan *emotional commitment* yang rendah, dan skor rata-rata > 4 menunjukkan *intellectual commitment* dan *emotional commitment* yang tinggi. Pemodelan untuk melihat pengaruh

internalisasi *brand* PTS terhadap WOM dilakukan dengan menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan program SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat Internalisasi Dosen terhadap *Brand* PTS. Secara umum dosen PTS memiliki *intellectual commitment* yang tinggi, karena memiliki nilai skor rata rata *intellectual commitment* di atas 4. Namun rata rata tingkat *emotional commitment* dosen belum cukup tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai skor rata rata *emotional commitment* masih di bawah nilai 4 atau masih masuk dalam katagori rendah (lihat tabel 1).

Tabel 1 . *Intellectual Commitment* dan *Emotional Commitment* Dosen PTS

| | Komitmen | Skor | Rata Rata Skor |
|--------------------------------|---|------|----------------|
| <i>Intellectual Commitment</i> | <i>Bussines understanding</i> | 4.37 | 4.38 |
| | <i>Brand understanding</i> | 4,40 | |
| <i>Emotional Commitment</i> | <i>Brand influence</i> | 4.05 | 3.80 |
| | <i>Brand trust</i> | 3.64 | |
| | <i>Brand credibility</i> | 4.16 | |
| | <i>Brand delivery</i> | 3.67 | |
| | <i>Brand preference, advocacy, and satisfaction</i> | 3.49 | |

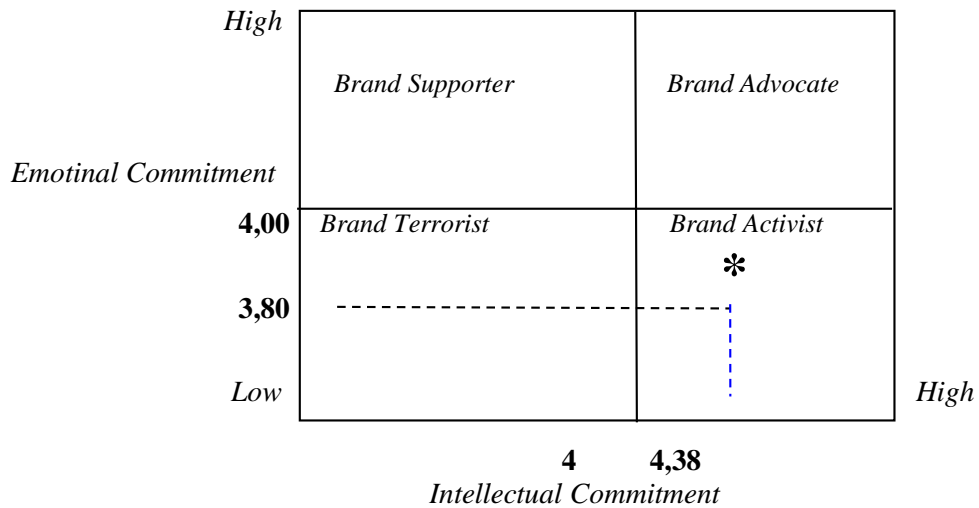
Sumber : Data diolah (2017)

Dosen PTS rata rata telah memahami filosofi dan sejarah berdirinya masing masing PTS dengan baik, yang dicerminkan dengan nilai skor untuk *bussines understanding* cukup tinggi (di atas nilai 4). Mereka juga memiliki nilai skor untuk *brand understanding* yang cukup tinggi, artinya dosen PTS sudah cukup baik dalam mengartikulasikan nilai *brand* dan diferensiasi *brand* dibandingkan kompetitor. Dengan kata lain para dosen sudah cukup baik memahami tentang karakteristik, serta ciri khas yang menonjol dari *brand* PTS tempat mereka mengajar. Dalam *internal branding*, ketika suatu *brand* memiliki diferensiasi yang kuat dan tajam, maka hal ini dapat meningkatkan semangat dan dapat berfungsi sebagai alat retensi yang penting. Sebaliknya ketika diferensiasi *brand* tidak jelas, maka bisa berakibat pada penurutan moral dan menghasilkan pembelotan pegawai.

Jika dosen PTS memiliki nilai skor untuk *intellectual commitment* yang cukup tinggi, tidak demikian dengan skor nilai untuk *emotional commitment* mereka. Secara umum dosen PTS masih belum memiliki *emotional commitment* yang tinggi, khususnya untuk *brand delivery* dan *brand preference, advocacy, dan satisfaction*. Artinya dosen PTS masih belum percaya bahwa *brand* PTS dapat memenuhi janjinya kepada konsumen maupun karyawan dan mereka belum mengutamakan *brand* PTS tempat mereka bekerja sebagai pilihan pribadi dan keluarga.

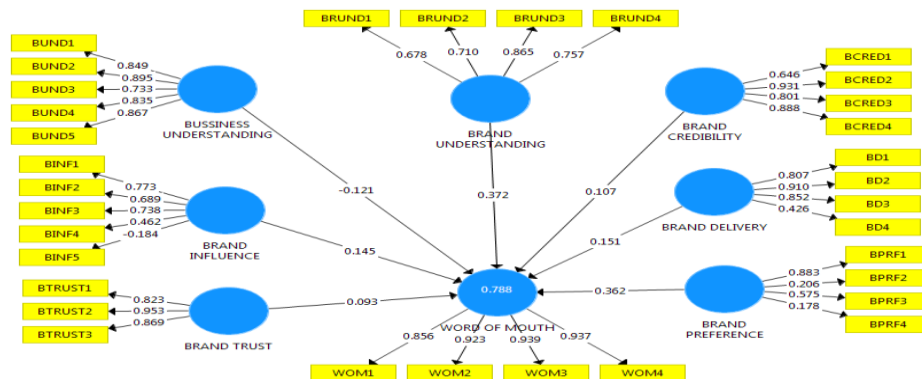
Hasil *internal branding health check* yang bertujuan untuk melihat sampai di tingkat mana *brand* perusahaan bagi dosennya dapat dilihat dari gambar 2 di bawah ini. Pada gambar tersebut tersegmen tingkat internalisasi dosen terhadap *brand* PTS berdasar empat kategori yaitu *brand supporter, brand advocate, brand terrorist, dan brand activist*. Internalisasi dosen terhadap *brand* PTS berada pada segmen *brand activist*. Pada segmen ini dosen memiliki tingkat *intellectual commitment* yang tinggi, namun tingkat *emotional commitment* masih belum cukup tinggi. Karakteristik pelanggan internal (dalam hal ini dosen) pada segmen ini adalah mereka akan turut mendukung merek dalam situasi-situasi tertentu yang menguntungkan mereka. Namun apabila seorang dari mereka merasa kurang puas terhadap *brand*, mereka tidak akan segan untuk mengumbar keburukan merek kepada pihak luar.

Karakter pelanggan internal pada segmen *brand activist* antara lain adalah memiliki tingkat *intellectual commitment* (pengetahuan terhadap *brand*) yang tinggi dan tingkat *emotional commitment* yang rendah. Mereka akan turut mendukung merek dalam situasi-situasi tertentu yang menguntungkan karyawan tersebut, namun apabila seorang karyawan merasa kurang puas terhadap merek karyawan tersebut tidak akan segan untuk mengumbar keburukan merek kepada pihak luar.



Gambar 2. Segmentasi Internalisasi Dosen terhadap *Brand* PTS Berdasarkan Indikator *Intellectual Commitment* dan *Emotional Commitment*.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*). *Outer model* mengkhhususkan pada hubungan antara variabel konstruk dengan indikatornya masing masing, atau dengan kata lain, *outer model* menggambarkan bagaimana hubungan setiap indikator dengan variabel konstraknya. Hubungan ini dilakukan dengan melihat nilai reliabilitas dan validitas dari variabel variabel penelitian. Nilai validitas dari setiap indikator terhadap variabel latennya dapat dilihat pada gambar 3. Menurut Ghazali (2015) dalam Adesta et al., (2018) batas nilai faktor loading dari indikator yang valid membentuk variabel laten dalam analisa konfirmatori adalah 0,7.



Gambar 3. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sehingga dari gambar 3 terlihat indikator indikator yang tidak valid membentuk variabelnya adalah (BRUND1), (BINF2), (BINF4), (BINF5), (BCRED1), (BD4), (BPREF2), (BPREF3), and (BPREF4). Ini berarti indikator indikator lain valid membentuk variabelnya masing masing. Sedangkan indikator indikator yang valid membentuk variabelnya antara lain adalah WOM1, WOM2, WOM3, dan WOM4 valid membentuk WOM, BUND1, BUND2, BUND3, BUND4, dan BUND5 valid membentuk variabel *bussiness understanding*. BRUND2, BRUND3, dan BRUND4 valid membentuk variabel *brand understanding*, BCRED2, BCRED3, dan BCRED4 valid membentuk variabel *brand credibility*, BD1, BD2, dan BD3 valid membentuk variabel *brand deliver*, BPRF1 valid membentuk variabel *brand preference*, BINF1, and BINF3 valid membentuk variabel *brand influence*, serta BTRUST1, BTRUST2, and BTRUSTI3 valid membentuk variabel *brand*.

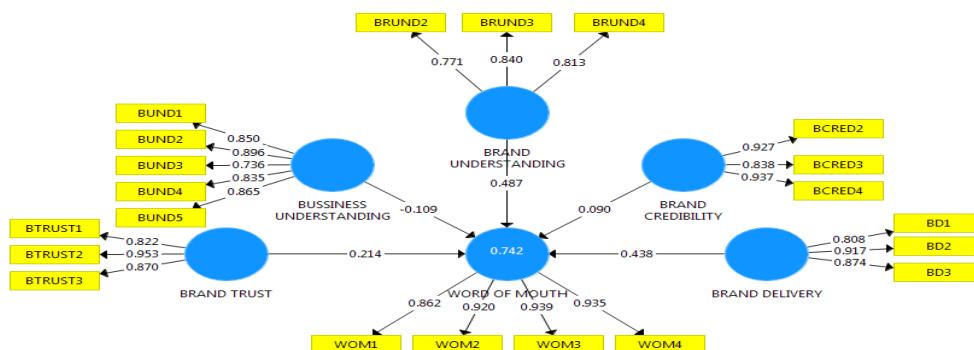
Tahap selanjutnya adalah uji reabilitas dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Variabel dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai cronbach's alpha > 0.6 (Ghozali (2015) dalam Adesta et al., (2018)). Variabel yang memiliki nilai di bawah nilai tersebut akan dikeluarkan dari model. Hasil tes reliabilitas dari variabel variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 2. Hasil Tes Reliabilitas

| Variabel | Cronbachs alpha | Reliabilitas |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| <i>Brand credibility</i> | 0,834 | reliable |
| <i>Brand delivery</i> | 0,760 | reliable |
| <i>Brand influence</i> | 0,373 | tidak reliabel |
| <i>Brand preference</i> | 0,090 | tidak reliabel |
| <i>Brand trust</i> | 0,858 | reliable |
| <i>Brand understanding</i> | 0,746 | reliable |
| <i>Bussiness understanding</i> | 0,909 | reliable |
| <i>Word of mouth</i> | 0,934 | reliable |

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel kecuali *brand influence* dan *brand preference* memiliki nilai cronbachs alpha lebih besar 0,6, sehingga semua variabel kecuali *brand influence* dan *brand preference* adalah reliabel dan layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian. Untuk analisis selanjutnya variabel *brand influence* dan *brand preference* dikeluarkan dari model.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*). Evaluasi model struktural (*inner model*) dalam analisis PLS terdiri dari tes signifikansi dan penghitungan R^2 variabel endogen (Ghozali dan Latan, 2015). Tes signifikansi model dilakukan dengan *bootstrapping (resampling)*. Variabel eksogen dikatakan berpengaruh secara signifikan pada variabel endogen pada level kepercayaan 95%, jika memiliki nilai p (p value) < 0,05. Nilai R^2 digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten bebas terhadap variabel laten tidak bebas. Menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai R^2 sebesar 0,67 (67%) mengindikasikan bahwa model termasuk dalam katagori baik.



Gambar 4. Pengaruh Brand Commitment pada Word of Mouth (Model 1)

Gambar 4 di atas adalah model 1 yang menggambarkan bagaimana pengaruh Brand Commitment pada Word of Mouth tanpa variabel brand influence dan brand preference. Pada tingkat kepercayaan 95%, variabel yang memiliki p value > 0.05 adalah brand credibility dan bussiness understanding (tabel 4). Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel ini tidak signifikan mempengaruhi word of mouth, sehingga keduanya dikeluarkan dari model (model 2).

Tabel 3. Hasil Uji Signifikansi Model 1

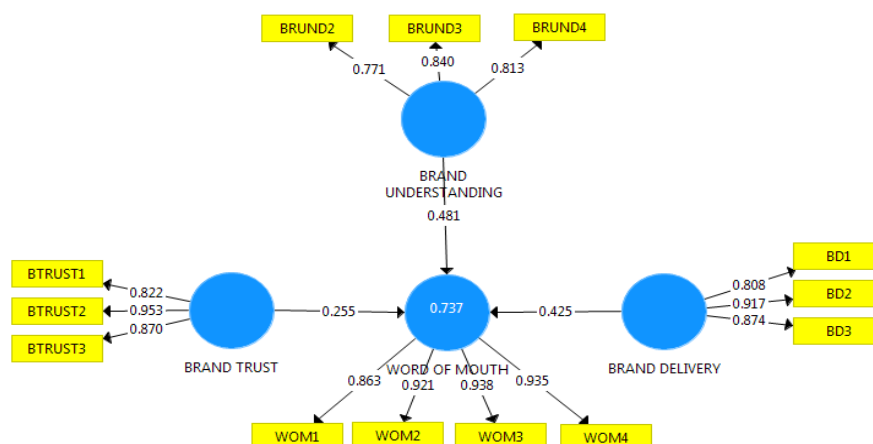
| Variabel | Standar deviasi | t-statistik | p-values |
|---|-----------------|-------------|----------|
| Brand understanding → Word of Mouth | 0,064 | 7,823 | 0,000 |
| Brand delivery → Word of Mouth | 0,107 | 3,385 | 0,001 |
| Brand trust → Word of Mouth | 0,088 | 3,412 | 0,001 |
| Brand credibility → Word of Mouth | 0,134 | 0,188 | 0,851 |
| Bussiness understanding → Word of Mouth | 0,090 | 0,648 | 0,517 |

Tabel 3 di bawah ini memperlihatkan hasil tes signifikansi model 2 (tanpa brand credibility dan bussiness understanding). Seluruh variabel pada model 2 memiliki p value < 0.05, yang berarti seluruh variabel signifikan secara statistik berpengaruh pada word of mouth pada tingkat kepercayaan 95%.

Tabel 4. Hasil Uji Signifikansi Model 2

| Variabel | Standar deviasi | t-statistik | p-values |
|-------------------------------------|-----------------|-------------|----------|
| Brand delivery → Word of Mouth | 0,076 | 5,592 | 0,000 |
| Brand trust → Word of Mouth | 0,080 | 3,187 | 0,000 |
| Brand understanding → Word of Mouth | 0,046 | 10,557 | 0,000 |

Tahap selanjutnya adalah dilakukan evaluasi model struktural (inner model) dan perhitungan nilai R² dari variabel endogen (gambar 5). Gambar 5 menunjukkan bahwa nilai R² adalah sebesar 0,737 atau kurang lebih 74%, yang berarti variasi word of mouth dipengaruhi oleh variasi brand understanding, brand trust, serta brand delivery dan 26% dipengaruhi oleh variasi dari variabel lain selain variabel dalam model tersebut. Menurut Ghazali dan Latan (2015), nilai R² sebesar 74% menunjukkan kemampuan variabel endogen (brand understanding, brand trust, dan brand delivery) yang cukup kuat mempengaruhi variasi dari variabel eksogen (word of mouth).



Gambar 5. Pengaruh Brand Commitment pada Word of Mouth (Model 2)

Uji Goodness Of Fit. Untuk menguji *goodness of fit* dari model 2 digunakan nilai nilai SRMR, *d_ ULS*, *Chi-Square*, dan NFI, dengan kriteria batas kritis yang ditentukan oleh Dijkstra (2015). Dari beberapa kriteria nilai uji *goodness of fit* tersebut (tabel 5), terlihat bahwa model 2 dapat diterima sebagai model yang baik.

Tabel 5. Hasil Uji *Goodness of Fit* Model Pengaruh Brand Commitment pada Word of Mouth

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Saturated Model</i> | <i>Estimated Model</i> | <i>Cut off value</i> |
|------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| SRMR | 0,099 | 0,099 | 0,08 - 0,1 |
| <i>d_ ULS</i> | 0,886 | 0,886 | >0,05 |
| <i>Chi-Square</i> | 329,349 | 329,349 | Sebesar besarnya |
| NFI | 0,708 | 0,708 | 0,7 - 1,0 |

Pembahasan Hasil penelitian. Dosen adalah karyawan PTS yang sehari-hari berinteraksi langsung dengan pelanggan dalam hal ini adalah mahasiswa, bahkan bisa dikatakan bahwa dosen adalah representasi dari sebuah organisasi perguruan tinggi. Penelitian ini telah membuktikan bahwa *intellectual commitment* dan *emotional commitment* dosen signifikan secara statistik mempengaruhi kekuatan WOM dosen PTS. Model yang dihasilkan dari penelitian ini adalah termasuk dalam kategori baik (memiliki nilai R^2 sebesar 74%) dan lebih baik dari yang dihasilkan oleh Yu et al., (2017) yang memiliki nilai R^2 sebesar 42,6%. Temuan ini sesuai dengan hasil dari Utami dan Hanum (2010) yang menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap WOM. Dengan demikian dosen terbukti bisa menjadi kekuatan yang besar bagi PTS untuk mengkomunikasikan *brand* kepada masyarakat. Hasil ini sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Wallace et al., (2013) bahwa komitmen internal merupakan salah satu isu utama untuk keberhasilan sebuah *brand*, karena komitmen adalah kunci untuk memahami bagaimana karyawan menerapkan *brand citizenship behavior*, serta penelitian dari (Özçelik dan Findıklı, 2014; serta Burmann dan Zeplin, 2005) yang mengatakan bahwa semakin komit para karyawan terhadap *brand*, maka semakin banyak perilaku mendukung organisasi (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang mereka tunjukkan dalam berinteraksi mereka dengan orang-orang, dan pada akhirnya akan memacu semangat dosen untuk mengkomunikasikan *brand* PTS melalui WOM pada mahasiswa maupun masyarakat.

Hasil dari penelitian ini juga menyimpulkan bahwa tingkat komitmen dosen PTS berada pada segmen *brand activist*. *Brand activist* menurut Bolton (2017) adalah komitmen berkelanjutan untuk memanfaatkan sumber daya dan keahlian seseorang untuk mengkomunikasikan sebuah *brand*.

Dimana komitmen itu sendiri menurut Morgan dan Hunt (1994) dalam Ubud dan Ubud (2016) adalah keinginan yang kuat dari seorang pelanggan untuk melanjutkan hubungan dengan penyedia jasa disertai kesediaan untuk mempertahankan hubungan tersebut. Selama situasi yang ada pada PTS mendukung dosen maka dosen akan berkomitmen memanfaatkan sumberdaya dan keahliannya untuk mengkomunikasikan *brand* PTS dan bisa menjadi media komunikasi *brand* yang efektif. Sebaliknya jika situasi kurang memuaskan bagi dosen, maka dosen bisa menjadi media komunikasi yang sangat merugikan. Sehingga merupakan hal yang sangat penting bagi PTS untuk menjaga dan meningkatkan komitmen para dosennya, karena sesuai dengan pendapat Foster *et al.*, (2010) bahwa perilaku karyawan sangat penting untuk mencapai kesuksesan sebuah *brand*, karena layanan karyawan terletak diantara janji *brand* dan pengiriman *brand*. Kontak dosen dengan mahasiswa dan masyarakat membutuhkan perilaku yang mendukung *brand*.

Kegiatan *internal branding* bisa menjadi pilihan strategi bagi PTS agar para dosen dapat berperilaku sesuai dengan janji sebuah *brand* dari PTS yang bersangkutan, dan mampu merepresentasikan *brand* PTS secara intens pada mahasiswa dan masyarakat dalam rangka membangun dan membesarkan *brand* PTS sehingga dapat menjadi *brand advocate* yang kemudian mampu menjadi *brand ambassador*. Sebagai *brand ambassador* dosen PTS diharapkan memiliki semangat/gairah untuk memperkenalkan, menginformasikan, mempromosikan *brand* PTS kepada para mahasiswa atau masyarakat lain. Sehingga dosen bisa berperan aktif sebagai media komunikasi personal PTS melalui *word of mouth*.

Pelaksanaan kegiatan *internal branding* oleh PTS perlu fokus pada peningkatan *intellectual commitment* (dalam hal ini adalah *brand understanding*) serta peningkatan *emotional commitment* (dalam hal ini adalah *brand trust* dan *brand delivery*) dari dosen PTS. Peningkatan *intellectual commitment* melalui peningkatan *brand understanding* khususnya dapat dilakukan dengan cara menseleksi dosen yang benar benar memiliki kompetensi yang baik, membina secara intensif agar bisa memiliki citra yang baik, serta memiliki kebanggaan sebagai dosen dengan citra yang positif.

Peningkatan *emotional commitment* melalui peningkatan *brand delivery* khususnya dapat dilakukan dengan cara membangun kepercayaan PTS dalam memenuhi janjinya melalui kemampuan PTS mensejahterakan dosennya. Kemampuan ini khususnya dalam hal memberi fasilitas yang sebaik baiknya pada dosen untuk melakukan penelitian, memberi penghargaan bagi dosen yang berprestasi, serta menunjukkan komitmen yang tinggi dalam hal meningkatkan kesejahteraan dosennya. Agar tujuan dapat tercapai, maka upaya membangun kepercayaan ini harus dilakukan secara konsisten. Karena menurut penelitian M'zungu *et al.*, (2010) *brand delivery* yang konsisten mampu membangun persepsi keunikan *brand*.

Sedangkan peningkatan *emotional commitment* melalui peningkatan *brand trust* khususnya dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keyakinan dosen bahwa PTS sangat berpotensi menjadi PTS terbaik dan akan menjadi PTS pilihan utama dalam melanjutkan studi bagi lulusan SMA. Usaha untuk mencapai kondisi ini dapat dilakukan melalui pencapaian mutu terbaik dari PTS itu sendiri. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Prabowo *et al.*, (2017) yang menyimpulkan bahwa persepsi kualitas dari produk (dalam hal ini PTS) merupakan indikator paling dominan dipertimbangkan oleh calon mahasiswa dalam memilih PTS sebagai tempat untuk melanjutkan studi mereka.

PENUTUP

Kesimpulan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa dosen PTS berada pada segmen *brand activist*. Pada segmen ini menunjukkan *Intellectual commitment* dosen PTS sudah cukup tinggi namun *emotional commitment* dosen belum cukup tinggi. Hasil lain dari penelitian ini adalah *Intellectual commitment* dan *emotional commitment* dalam hal ini adalah *brand understanding*,

brand trust, serta *brand delivery* signifikan secara statistik memengaruhi kekuatan WOM, dan variasi tinggi rendahnya WOM 74% dipengaruhi oleh variasi *brand understanding*, *brand trust*, serta *brand delivery*.

Saran. Tingginya *intellectual commitment*, dan belum cukup tingginya *emotional commitment* dosen, menempatkan dosen PTS masuk dalam segmen *brand activist*. Pada segmen ini dosen akan aktif mengkomunikasikan kebaikan *brand* PTS, tetapi saat kondisi kurang mendukung bagi dosen tersebut maka mereka tidak segan segan mengkomunikasikan keburukan *brand* PTS. Sehingga PTS harus meningkatkan perhatian dalam menyusun strategi *internal branding* nya khususnya melalui peningkatan *emotional commitment* dalam hal ini adalah *brand trust* dan *brand delivery* dosen agar mampu membangun kekuatan WOM dosen.

DAFTAR RUJUKAN

- Adesta, E. Y. T., Prabowo, H. A., & Agusman, D. (2018). Evaluating 8 pillars of TPM implementation and their contribution to MP. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 290(1): 1–9. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/290/1/012024>
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing. *Journal of Marketing*, 67(2): 89–105. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.89.18614>
- Bolton, K. (2017). How to Be A Brand Activist, Ebook, Productive Flourishing Publisher. Portland, USA, (<https://www.productiveflourishing.com/brand-activist>).
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4): 279–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. (2005). Spreading the word: investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2): 123–138
- Davis, S. (2005). *Building a Brand-Driven Organization in Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of KSM*. (A. M. Tybout & T. Calkins, Eds.). New Jersey USA: John Wiley and Son.
- Dean, D., Arroyo-gamez, R. E., Punjaisri, K., & Pich, C. (2016). Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, 69 (8): 3041-30048. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.019>
- Dell, David., Ainspan, N. (2001). *Engaging Employees Through Your Brand*. New York: Conference Board.
- Dijkstra, T. K. (2015). Research Essay: Consistent Partial Least Square Path Modelling 1, *Management Information System Quarterly*, 39(2): 297–316.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6): 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0* (vol. 2). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: Its Nature, Importance, and Implications. *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, 5: 171–180. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Javid, H., Monfared, F. S. A., & Aghamoosa, R. (2016). Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance*, 36(16): 408–413. <https://doi.org/10.1016/S2212->

5671(16)30053-3

- Judson, K. M., Aurand, T. W., Gorchels, L., & Gordon, G. L. (2008). Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding. *Service Marketing Quarterly*, 30(1): 54-68, DOI: [10.1080/15332960802467722](https://doi.org/10.1080/15332960802467722)
- Kapferer, J.N., (2008). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Limited.
- Kimpakorn, N., Tocquer, G. (2009). Employees' Commitment to Brands in The Service Sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*. 16(1): 532-544.
- Knapp, D. E. (2000). *The Brand Mindset*. New York: McGraw Hills.
- Kotler, Philip., Armstrong, Gary. (2016). *Principles of Marketing: Global Edition*. England: Pearson Education Limited. 16th Edition. ISBN 10: 1-292-09248-3.
- Kurniawan, Indra. (2012). Word of Mouth Communication Effect in Service. *Jurnal Entrepreneur*. 3(1): 22-34.
- Lamb, C.W., Joseph, H., Daniels, M.C. (2012). *Essentials of Marketing*. Australia: South Western Cengage Learning. 7th edition. ISBN 13: 978-0-538-47834-2.
- Lohndorf, B., Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*, 1-16. <https://doi.org/10.1177/1094670514522098>.
- Matos, C. A., Rossi, C.A.V. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of Academy of Marketing Science*. 36:578-596. DOI 10.1007/s11747-008-0121-1.
- M'zungu, S. D. M., Merrilees, B., & Miller, D. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand Management*, 17(8): 605-617. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.15>
- Özçelik, G., & Fındıklı, M. A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150: 1120-1128. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.127>
- Permadi, P. C., & Kusumawati, A. (2014). Pengaruh Citra Merek Terhadap Word of Mouth dan Keputusan Pembelian (Survei pada Konsumen Dapoer Mie Galau Jalan Selorejo 83 Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 10(1): 1-7.
- Prabowo, HA; Ghozaly, F. (2015). Winning Competition through the Management of Word of Mouth, Viral Marketing, and Brand Equity on Private Universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5): 118-124. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5s5p118>
- Prabowo, H. A., Ghozaly, F., & Susilo, A. (2017). Building Strong Brand Equity in Higher Education Through Marketing Mix Strategy: a Research on Private University in Indonesia. *Actual Problems in Economics, III*, 140-150.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2): 209-226. <https://doi.org/10.1108/09564230910952780>
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1): 57-70. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110>
- Semnani, B. L., Maymand, M. M., Dehkordi, L. F., & Fard, R. S. (2015). Effect of Employee Branding on Customer Satisfaction, Favorable Reputation and Employee Satisfaction. *International Journal of Asian Social Science*, 5(3): 140-155. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2015.5.3/1.3.140.155>

- Simamora, B. (2001). *Memenangkan Pasar Dengan Pemasaran Efektif dan Profitable*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Simi, J. (2014). Strategic Perspective of Internal Branding: A Critical Review. *European Journal of Business and ManagementOnline*, 6(34): 2222–2839.
- Soehadi, A. W. (2005). *Effective Branding: Konsep Aplikasi Pengembangan Merek yang Sehat dan Kuat*. Bandung: Quantum Bisnis dan Manajemen.
- Stella, I. D. I. . (2012). *Internal Branding*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Atma Jaya Jogjakarta.
- Ubud, S., Ubud, S. (2016). Strategi Kualitas Hubungan Merek, Komitmen, Kecintaan Terhadap Loyalitas Merek Pada Restoran Waralaba. *MIX Jurnal Ilmiah Manajemen*, VI(3): 333–348.
- Umar, H. (2004). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Utami, Mira M., Hanum, A. N. (2010). Analisis Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Words of Mouth Mahasiswa Unimus. *Prosiding Seminar Nasional Unimus*. ISBN: 978.979.704.883.9
- Wahyudi, Nora, L. (2017). Pengaruh Kualitas Sekolah Dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen Serta Dampaknya Pada Word Of Mouth. *MIX Jurnal Ilmiah Manajemen*, VII (3): 447–464.
- Wallace, E., Chernatony, L. De, & Buil, I. (2013). Building bank brands : How leadership behavior in fl uences employee commitment ☆. *Journal of Business Research*, 66(2): 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009>
- Yu, Q., Asaad, Y., Yen, D.A., Gupta, Suraksha. (2017). IMO and Internal Branding Outcomes: an Employee Perspective in UK HE. *Studies in Higher Education Journal*, 43 (1): 37-56. ISSN 0307-5079.
- Zeithml, Valerie A, B. M. J. (2003). *Integrating Customer Focus Accros the Firm*. New York: McGraw Hills.