

## BRAND COMMITMENT DAN BRAND PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP DALAM MEMEDIASI PENGARUH INTERNAL CORPORATE BRANDING TERHADAP BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR

Agus Purnomo

Universitas Brawijaya  
aguspurnomo@email.com

**Abstrak.** Penelitian ini menguji pengaruh internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior. Dilakukan pada perusahaan jasa telekomunikasi di kota Malang. Hasil menunjukkan bahwa internal corporate branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap brand citizenship behavior. Internal corporate branding juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap brand commitment dan brand psychological ownership. Brand commitment dan brand psychological ownership memediasi hubungan internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior dengan sifat mediasi secara partial, demikian juga secara langsung masing-masing variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap brand citizenship behavior.

**Kata Kunci:** Merek, Internal Corporate Branding, Komitmen Merek, Kepemilikan Psikologis Merek, Brand Citizenship Behavior

**Abstract.** This study examined the influence of internal corporate branding on brand citizenship behavior. Research conduct on leading telecommunications services companies in the city of Malang. The results show that internal corporate branding has a positive and significant effect on brand citizenship behavior. Internal corporate branding also has a positive and significant effect on brand commitment and brand psychological ownership. Brand commitment and brand psychological ownership mediate relationship internal corporate branding to brand citizenship behavior, as well as directly each variable has a positive and significant influence on brand citizenship behavior.

**Keywords:** Brand, Internal Corporate Branding, Brand Commitment, Brand Psychological Ownership, Brand Citizenship Behavior

### PENDAHULUAN

Perusahaan menghadapi tantangan di dua pasar yang berbeda internal dan eksternal. Begitu pula penerima dari strategi pemasaran yang dijalankan juga dibedakan menjadi konsumen internal dan konsumen eksternal. Gounaris (2006) dikutip dari (Peltier et al., 2013) berpendapat bahwa perolehan hasil eksternal pada pasar merupakan sebuah upaya pengelolaan untuk meningkatkan hubungan internal yaitu proses eksplorasi hubungan perusahaan-karyawan melalui Internal marketing. Ahmed dan Rafiq (2003) dikutip dari (Edo et al., 2015) berpendapat bahwa definisi Internal Marketing sebagai "filosofi fokus perhatiannya ditujukan terhadap kepuasan pelanggan dan produktivitas organisasi secara berkelanjutan serta penyempurnaan proses menjalankan pekerjaan untuk karyawan dan lingkungan kerja" Merk (Brand) yang kuat dibangun dari kualitas produk yang mampu bersaing dalam mendominasi pasar (Johansson, 2014). Artinya bahwa untuk mempengaruhi konsumen eksternal bergantung pada upaya membentuk konsumen internal, yang dimaksudkan dalam hal ini karyawan.

Perilaku karyawan dapat disebut sebagai jantung dari brand tersebut (Hurrell dan Scholarios, 2014; Sirianni et al., 2013). Internal corporate branding dan brand citizenship behavior merupakan, "perilaku (di dalam maupun di luar pekerjaan) yang merupakan kontribusi serta upaya dalam

branding organisasi" (Löhdorf dan Diamantopoulos, 2014). Internal branding memiliki prinsip bahwa brand value dapat dicirikan melalui karyawan. Organisasi/perusahaan perlu memfasilitasi staf agar dapat memahami dan mendalami makna brand, sehingga diperoleh kompetensi yang dibutuhkan untuk menyampaikan brand promises (Punjaisri dan Wilson, 2017). Sebab, kegiatan pemasaran eksternal berfungsi membangun kesadaran merk (brand awareness), maka bagi karyawan, internal branding memiliki tujuan penting untuk menilai dan menginternalisasi makna brand. Segala kegiatan yang mencakup hal tersebut ditujukan untuk membantu karyawan memahami dan menerima brand value, untuk dapat memfasilitasi mereka ketika menerapkan peran sebagai upaya mendukung manajemen, tujuannya, menjaga konsistensi penyampaian pesan brand secara internal dan eksternal (Ind, 2007; Matanda dan Ndubisi, 2013). Hasilnya, internal branding memunculkan sikap dan pola pikir karyawan terhadap brand yang kemudian mampu menyampaikan brand messages secara akurat kepada para konstituen eksternal (Dechawatanapaisal, 2018).

Brand memiliki nilai sehingga bukan hanya sekedar nama atau design. Brand membantu proses pengenalan, diferensiasi terhadap kompetitor dan merupakan nilai penghubung antara setiap pemangku kepentingan di perusahaan yang kemudian menjadi keunggulan kompetitif yang dimiliki organisasi (Louro dan Cunha, 2001; Santos-Vijande et al., 2013; Xiong et al., 2013) serta komitmen dari stabilitas dan kualitas (Javid et al., 2016). Penelitian banyak yang telah mengakui pentingnya layanan karyawan dalam memberikan pelayanan, membedakan bentuk penawaran, dan mengurangi risiko dari sebuah layanan; sehingga hal tersebut dianggap sebagai komoditas (Balmer, 2001; Harris dan de Chernatony, 2001; Pappasolomou dan Vrontis, 2006). Khususnya ditekankan tentang pertimbangan perlunya peran karyawan sebagai "Brand Ambassador" (Harris dan de Chernatony, 2001). Internal corporate branding memberikan wawasan karyawan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan brand promise sehingga melahirkan perilaku saling berbagi pemahaman tentang brand di lingkup organisasi. Secara singkat, internal corporate branding mempengaruhi sikap dan membentuk perilaku yang sesuai dengan brand, tampak sebagai "living brand" yang memiliki daya tarik (Punjaisri et al., 2009).

Beberapa penelitian ahli telah menunjukkan adanya pengaruh internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior (Yang et al., 2015; Punjaisri dan Wilson, 2011; King dan Grace, 2012; Chang et al. 2012; Nyadzayo et al. 2015, 2016; Piehler et al. 2015, 2016) begitu pula ditemukan adanya pengaruh langsung tidak signifikan antara internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior (Garas et al., 2018; Chiang et al., 2017); yang menunjukkan adanya Gap Internal. Garas et al. (2018) menyatakan bahwa alasan internal corporate branding tidak berpengaruh terhadap brand citizenship behavior disebabkan adanya konflik peran yang dijalankan karyawan, terdapat dua aspek orientasi yaitu; target penjualan (*output sales target*) dan target perilaku (*behavioural target*) yang merupakan aspek pendukung dalam kualitas layanan secara interaktif terhadap pelanggan. Saran dari dua penulis Garas et al. (2018) dan Chiang et al. (2017) bahwa perlu adanya perhatian tentang mekanisme kesesuaian peran yang akan dijalankan oleh karyawan berikut tahapan awal perekrutan hingga bagaimana memberikan pemahaman tentang nilai-nilai brand organisasi.

Perspektif karyawan, Holzer et al. (2016) dengan konsep "brand love" karyawan yang merupakan hubungan emosional karyawan dengan brand. Holzer et al, dalam tulisannya mengacu Triangular Theory of Love (Sternberg, 1986) dan Madden (1988) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dalam mempengaruhi hubungan emosional terhadap brand. Commitment didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang dari karyawan yang dikelola terhadap brand. Intimacy yang merupakan elemen kognitif dalam hubungan karyawan dan brand. Sehingga Intimacy merupakan struktur pengetahuan terhadap brand yang meliputi berbagai aspek tentang brand untuk menumbuhkan kepercayaan tentang keunggulan kualitas dari brand. Serta Passion sebagai keterlibatan dan pendalaman sikap yang terdapat pada hubungan karyawan dan brand. Hal tersebut

menjadi alasan penulis untuk menambahkan pengaruh brand commitment (afektif) dan brand psychological ownership (kognitif) sebagai mediasi hubungan internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior. Sehingga tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengisi gap penelitian sebelumnya dengan melihat pengaruh internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior secara langsung maupun tidak langsung dengan mempertimbangkan aspek afektif serta kognitif terhadap perilaku melalui brand commitment dan brand psychological ownership.

## KAJIAN TEORI

**Dasar Brand Management berbasis Identitas.** Perusahaan perlu memiliki satu atau lebih keunggulan kompetitif sebagai faktor pembeda terhadap para pesaingnya. Selanjutnya memunculkan pertanyaan tentang bagaimana keunggulan kompetitif tersebut dapat diciptakan, dipelihara serta dipertahankan melalui sudut pandang yang berbeda (Burmman et al., 2017: 6). Market-based view menjelaskan keunggulan kompetitif melalui perspektif "*out-in*" (Hannan dan Freeman, 1977). Keunggulan kompetitif kemudian diciptakan melalui dua tahapan proses: pertama, terdiri dari pemilihan pangsa pasar yang tepat dengan menggunakan karakteristik pasar sebagai alat pemilah, dan kedua, dengan menciptakan posisi sehingga mampu mendominasi serta unggul dalam kompetisi pasar yang telah dipilih (Burmman, 2002). Resource-based view memandang aset berwujud dan tidak berwujud perusahaan sebagai penyebab dari keberhasilan ataupun kegagalan (Freiling, 2001). RbV mengkritisi anggapan tentang pentingnya faktor eksternal pasar dan mengasumsikan sebagian besar kinerja perusahaan disebabkan oleh aspek internal perusahaan. Competence-based View (CbV) merupakan pengembangan RbV, yang bertujuan membentuk perspektif yang mampu menjelaskan proses keunggulan kompetitif. CbV menekankan kenyataan bahwa sumber daya masih belum cukup untuk dapat membangun keunggulan kompetitif. Berbeda dengan RbV, kompetensi hanya dapat dipahami perspektif-nya melalui proses yang dinamis.

**Definisi Brand berbasis Identitas.** Istilah "*brand*" pada brand manajemen berbasis identitas perspektifnya bersumber dari Meffert, Burmann dan Keller (Meffert, 1974; Meffert dan Burmann, 1996; Keller, 1993). Mereka mendefinisikan brand sebagai "kumpulan manfaat fungsional dan non-fungsional, dari sudut pandang kelompok yang dijadikan fokus sasaran, sebagai faktor yang membedakan dengan brand pesaing ketika melakukan penawaran yang berkelanjutan" (Burmman et al., 2017:26).

Definisi tersebut mengintegrasikan mekanisme sebab dan akibat, yaitu perspektif internal dan eksternal dari brand (Keller, 2015). Perspektif internal menjelaskan proses dimana kelompok sasaran menghubungkan manfaat yang telah ditentukan melalui brand itu sendiri. Sekumpulan perbedaan dari manfaat tersebut ditentukan oleh pemilik brand dan kemudian dikomunikasikan kepada kelompok sasaran eksternal melalui titik sentuh brand (brand touch). Sebaliknya, persepsi brand yang sebenarnya ditangkap melalui perspektif eksternal. Idealnya, serangkaian manfaat yang dirasakan akan sesuai dengan serangkaian manfaat yang telah ditentukan secara internal. Relevansi yang ditujukan pada perilaku kelompok target eksternal, merupakan serangkaian manfaat yang dirasakan sehingga sudah semestinya mampu memenuhi beberapa kebutuhan penting dari mereka. Derajat perbedaan yang kemudian dapat dirasakan antara brand dan brand pesaing merupakan komponen lain dilihat dari perspektif eksternal.

Konsep brand manajemen berbasis identitas sejalan dengan Meffert dan Burmann (1996); melengkapi perspektif "klasik" out-in dengan perspektif in-out: Persepsi diri terhadap brand (misalnya, sumber daya yang dapat diakses, kompetensi) merupakan proses yang ditentukan oleh kelompok sasaran internal organisasi yang telah memiliki brand dagang. Persepsi-diri ini mewakili identitas brand (brand identity), dan terdiri dari segala karakteristik homogen spasial di waktu tertentu, melalui sudut pandang kelompok internal, sehingga menentukan karakter brand tersebut

(Burman et al., 2017:27). Brand identity dirancang oleh perusahaan itu sendiri, citra eksternal, yaitu sosial, di antara kelompok sasaran eksternal yang dibangun dari waktu ke waktu. Sehingga brand image yang dihasilkan merupakan reaksi tidak langsung terhadap upaya internal brand management (Meffert dan Burmann, 1996). Sehingga, brand image merupakan konsep secara ringkas yang mempunyai landasan kuat di benak kelompok sasaran eksternal secara relevan (Burmann et al., 2003).

**Brand Citizenship Behavior.** Brand citizenship behavior (BCB) merupakan segala perilaku karyawan yang konsisten dengan brand identity dan brand promise sehingga memperkuat brand sepenuhnya (Piehler et al., 2015, p. 54).

Peran sentral brand citizenship behavior disebabkan oleh brand identity yang kemudian "*dihidupkan*" melalui keputusan dan tindakan karyawan. Khususnya berlaku di industri *service-intensive*, tetapi tidak hanya terbatas pada karyawan yang melakukan kontak langsung dengan pelanggan. Gummesson (1987) menciptakan istilah "*part-time marketer*" untuk karyawan di luar sektor pemasaran dan distribusi yang menekankan bahwa mereka, juga, memiliki pengaruh kuat secara tidak langsung pada pengalaman konsumen karena mereka bertanggung jawab atas kualitas produk dan layanan.

Brand citizenship behavior merupakan konstruksi agregat yang menggambarkan sejumlah perilaku karyawan secara generik (brand atau industri independen) yang meningkatkan identitas brand (brand identity). Burmann et al. (2009) menyatakan bahwa orientasi perilaku brand karyawan terjadi ketika karyawan dapat menciptakan keunikan brand dan mampu menghasilkan perilaku yang diinginkan pelanggan. Artinya, orientasi perilaku brand lebih dari sekadar membawa semangat brand di dalam bekerja. Akan tetapi orientasi perilaku brand juga mencakup komunikasi internal dan eksternal dari brand, misalnya tentang rekomendasi terhadap brand, dan menyampaikan semangat brand kepada pelanggan. Itu sebabnya karyawan memainkan peran dalam pembentukan sebuah brand (De Chernatony dan Segal-Horn, 2001) sekaligus sebagai pemasar secara bersamaan, selain memberikan pengalaman unik brand kepada pelanggan, mereka juga memengaruhi preferensi pelanggan terhadap brand tersebut.

**Internal Branding.** Internal branding dianggap sebagai sarana untuk menciptakan *corporate brand* yang kuat. Hal tersebut membantu organisasi menyelaraskan proses internal dan budaya perusahaan melalui keterlibatan brand. Konsep ini menggarisbawahi peran layanan karyawan, pandangan mereka dianggap penting jika manajemen ingin menerapkan program internal branding yang sesuai (Balmer et al., 2017:94). Tujuan internal branding memastikan bahwa karyawan dapat mengubah pesan brand yang diyakini sehingga menjadi bukti bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Ketika karyawan menginternalisasi nilai-nilai brand, mereka akan secara konsisten memenuhi brand promise di seluruh titik kontak antara perusahaan dan para pemangku kepentingannya. Proses implementasi dalam upaya membangun kesuksesan dalam internal brand, internal marketing telah disarankan untuk dijadikan sebagai instrumen kunci. Meskipun internal marketing dianggap sebagai pendekatan yang tepat untuk mengkomunikasikan brand secara internal, komunikasi bukanlah satu-satunya metode untuk memastikan keberhasilan internal branding. Machtiger mengatakan bahwa salah satu dari enam perangkat internal branding sebagian besar mengandalkan komunikasi internal (internal communication). Kenyataan bahwa manfaat fungsional semakin meningkat pertukarannya, karyawan itu sendiri telah menjadi aspek keunggulan kompetitif. Tujuan utama internal brand management adalah untuk memastikan bahwa perilaku karyawan sesuai dengan brand sehingga mampu mencukupi setiap brand promise dan brand touch point. Hipotesis penelitian yang mengacu pada internal corporate branding sebagai berikut:

H1 *Internal Corporate Branding* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Citizenship Behavior*.

H2 *Internal Corporate Branding* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Commitment*.

H3: *Internal Corporate Branding* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Psychological Ownership*.

**Brand Commitment.** Brand commitment merupakan "ikatan emosional karyawan dengan brand" (Piehler et al., 2015, hal. 55). Tingginya relevansi praktis tentang hubungan emosional karyawan dengan brand telah berulang kali terbukti. Kimpakorn dan Tocquer (2010) brand commitment sebagai hubungan aktif karyawan dengan organisasi sehingga karyawan bersedia dan bangga berbagi pengetahuan tentang brand dengan orang lain. Secara psikologis dan afektif, karyawan berkomitmen mendukung brand (Yang et al., 2015). Miles dan Mangold (2004) menyatakan bahwa kurangnya komitmen karyawan terhadap brand akan berakibat penyampaian pesan negatif tentang perusahaan atau kegagalan ketika memberikan pengalaman terhadap pelanggan akan ditentukan melalui brand commitment.

Brand commitment terdiri dari dua dimensi: identifikasi karyawan dengan brand dan internalisasi mereka terhadap brand. Identifikasi mengacu perasaan menjadi bagian kelompok internal (manajemen dan karyawan di dalam lingkup brand) dan perasaan ikatan erat dengan nasib kelompok tersebut. Ini mengacu pada interpretasi brand identity sebagai identitas kelompok (group identity). Pendalaman identifikasi karyawan, semakin menguatkan anggapan mereka terhadap keberhasilan organisasi merupakan milik mereka sendiri (Mael dan Ashforth, 1992). Identifikasi yang kuat mendorong dedikasi terhadap brand karena merasa memiliki kewajiban pribadi terhadap kolega dan atasan. Hipotesis penelitian yang mengacu pada brand commitment sebagai berikut:

H4: *Brand Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Citizenship Behavior*.

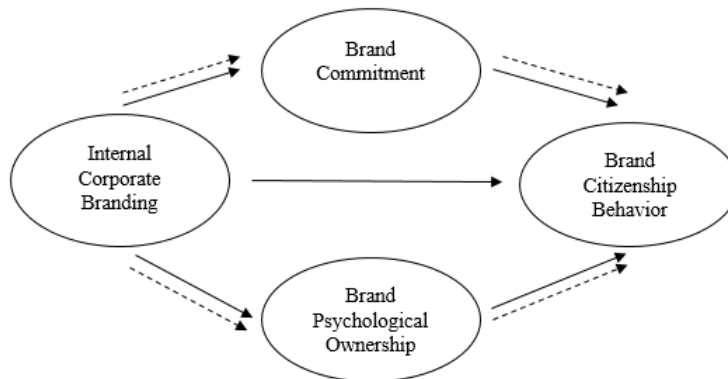
H6: *Brand Commitment* memediasi hubungan antara *Internal Corporate Branding* terhadap *Brand Citizenship Behavior*.

**Brand Psychological Ownership.** Berdasarkan Pierce et al. (2001), dan Van Dyne dan Pierce (2004), Chang et al. (2012) mendefinisikan brand psychological ownership sebagai pengalaman psikologis sehingga membuat karyawan memiliki kognisi dan sikap positif terhadap brand, yaitu perasaan kepemilikan terhadap brand perusahaan, sangat altruistik terhadap aktivitas yang terkait dengan brand. Brand psychological ownership karyawan dapat menghasilkan sikap positif terhadap brand perusahaan, sehingga mengidentifikasi diri mereka sesuai dengan brand perusahaan, efektif dalam kegiatan yang berhubungan dengan brand, dan ingin mempertahankan brand perusahaan.

Psychological Ownership karyawan dapat dijelaskan melalui social exchange theory dan perspektif self-identity. Avey et al. (2009) menyatakan, bahwa karyawan yang kebutuhannya dapat terpenuhi oleh organisasi akan mengabaikan keuntungan mereka dengan menerapkan segala upaya demi kepentingan organisasi yang kemudian timbal baliknya melalui psychological ownership; perspektif tersebut ketika identifikasi pribadi terintegrasi dengan tercapainya target organisasi melalui inspirasi dari atasannya, maka karyawan akan mengabaikan keuntungan demi mencapai visi atasan, dan upaya tersebut dianggap sebagai ekspresi self-identity. Lanjutan dari perspektif ini, karyawan yang telah mengembangkan brand psychological ownership disebabkan oleh hubungan pertukaran yang memuaskan atau kepemimpinan transformasional melalui Internal Branding Management sehingga memberikan timbal balik terhadap organisasi dengan bertindak altruistik terhadap organisasi dan pemangku kepentingannya, mis. Pelanggan. Hipotesis penelitian yang mengacu pada brand psychological ownership sebagai berikut:

H5: *Brand Psychological Ownership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Citizenship Behavior*.

H7: *Brand Psychological Ownership* memediasi hubungan antara *Internal Corporate Branding* terhadap *Brand Citizenship Behavior*.



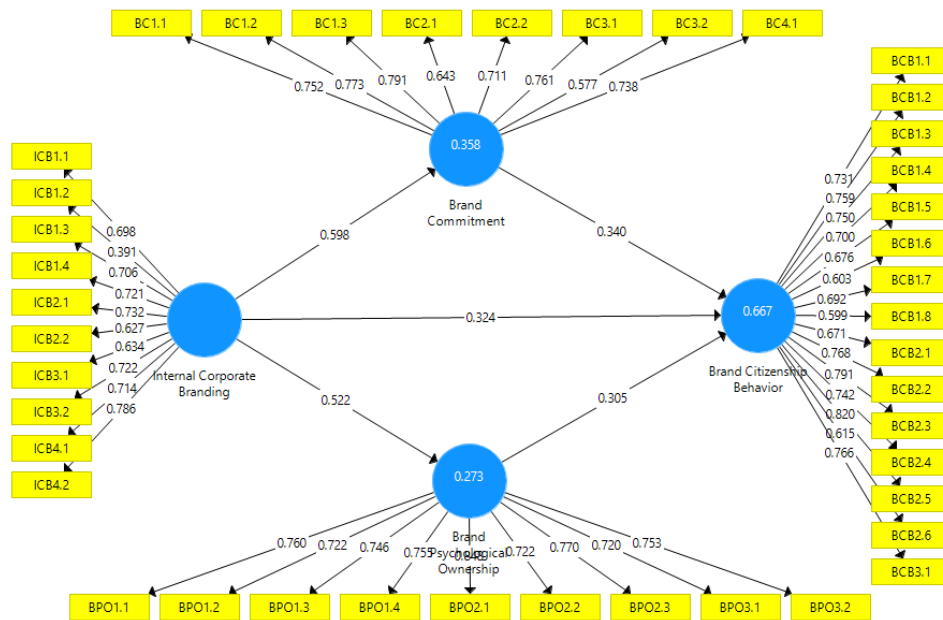
**Gambar 1.** Kerangka Penelitian

## METODE

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan telekomunikasi terkemuka yang berlokasi di kota Malang dengan jumlah sample 66 karyawan. Analisa yang digunakan melalui software Smart-PLS. Pendekatan pengukuran variabel yang digunakan antara lain sebagai berikut: Internal Corporate Branding (Punjaisri dan Wilson, 2011), Brand Commitment (Kimpakorn dan Tocquer, 2010), Brand Psychological Ownership (Chang *et al.*, 2012) dan Brand Citizenship Behavior (Burman dan Zeplin, 2005) melalui metode pengumpulan data kuisioner dengan *Skala Likert*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambar 2 Model Struktural menunjukkan bahwa item internal corporate branding 1.2 memiliki nilai outer loading <0,4 sehingga item tersebut dihapus. Hasil Algoritm setelah item internal corporate branding 1.2 dihapus menunjukkan seluruh outer loading dinyatakan valid (>0,5).



Gambar 2. Model Struktural

Tabel 1. Tabel Cross Loading

	BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR	BRAND COMMITMENT	BRAND PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP	INTERNAL CORPORATE BRANDING
<b>BC1.1</b>	0,573	0,751	0,508	0,629
<b>BC1.2</b>	0,537	0,772	0,496	0,509
<b>BC1.3</b>	0,603	0,790	0,434	0,456
<b>BC2.1</b>	0,334	0,645	0,310	0,327
<b>BC2.2</b>	0,578	0,710	0,406	0,367
<b>BC3.1</b>	0,522	0,761	0,357	0,311
<b>BC3.2</b>	0,431	0,579	0,416	0,320
<b>BC4.1</b>	0,418	0,740	0,265	0,426
<b>BCB1.1</b>	0,731	0,568	0,563	0,421
<b>BCB1.2</b>	0,758	0,420	0,526	0,400
<b>BCB1.3</b>	0,750	0,536	0,558	0,527
<b>BCB1.4</b>	0,700	0,420	0,368	0,519
<b>BCB1.5</b>	0,676	0,519	0,463	0,587
<b>BCB1.6</b>	0,603	0,366	0,379	0,303
<b>BCB1.7</b>	0,692	0,456	0,487	0,452
<b>BCB1.8</b>	0,599	0,435	0,383	0,448

**Tabel 1.2 (Lanjutan) Tabel Cross Loading**

	<b>BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR</b>	<b>BRAND COMMITMENT</b>	<b>BRAND PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP</b>	<b>INTERNAL CORPORATE BRANDING</b>
<b>BCB2.1</b>	0,671	0,537	0,455	0,392
<b>BCB2.2</b>	0,768	0,484	0,495	0,432
<b>BCB2.3</b>	0,791	0,505	0,568	0,461
<b>BCB2.4</b>	0,742	0,665	0,488	0,623
<b>BCB2.5</b>	0,821	0,665	0,611	0,686
<b>BCB2.6</b>	0,615	0,382	0,249	0,346
<b>BCB3.1</b>	0,766	0,466	0,419	0,471
<b>BPO1.1</b>	0,558	0,565	0,760	0,402
<b>BPO1.2</b>	0,458	0,407	0,722	0,386
<b>BPO1.3</b>	0,393	0,397	0,747	0,432
<b>BPO1.4</b>	0,445	0,347	0,755	0,297
<b>BPO2.1</b>	0,523	0,481	0,847	0,412
<b>BPO2.2</b>	0,579	0,419	0,723	0,452
<b>BPO2.3</b>	0,559	0,381	0,770	0,367
<b>BPO3.1</b>	0,451	0,464	0,719	0,259
<b>BPO3.2</b>	0,519	0,361	0,753	0,424
<b>ICB1.1</b>	0,488	0,317	0,266	0,702
<b>ICB1.3</b>	0,486	0,536	0,538	0,710
<b>ICB1.4</b>	0,495	0,434	0,334	0,729
<b>ICB2.1</b>	0,464	0,411	0,364	0,726
<b>ICB2.2</b>	0,417	0,293	0,291	0,634
<b>ICB3.1</b>	0,368	0,282	0,369	0,634
<b>ICB3.2</b>	0,526	0,477	0,396	0,714
<b>ICB4.1</b>	0,532	0,458	0,240	0,729
<b>ICB4.2</b>	0,506	0,511	0,407	0,792

Tabel Cross Loading menunjukkan bahwa cross loading factor setiap konstruk memiliki nilai lebih besar dari konstruk yang dituju sehingga diskriminan konstruk setiap item variabel laten memadai sehingga dinyatakan valid begitu juga setelah item internal corporate branding 1.2 dihapus sehingga konstruk robust. Reliability test untuk masing-masing konstruk ditunjukkan melalui tabel 2 sebagai berikut:



**Tabel 2.** Reliability test

	CRONBACH'S ALPHA	COMPOSITE RELIABILITY	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)
BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR	0,931	0,940	0,512
BRAND COMMITMENT	0,868	0,896	0,521
BRAND PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP	0,906	0,923	0,572
INTERNAL CORPORATE BRANDING	0,876	0,901	0,503

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Reliability test pada tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh konstruk variabel dinyatakan reliabel untuk nilai masing-masing variabel meliputi: Cronbach Alpha Internal Corporate Branding ( $0,906 > 0,6$ ); Brand Commitment ( $0,868 > 0,6$ ); Brand Psychological Ownership ( $0,876 > 0,6$ ); Brand Citizenship Behavior ( $0,931 > 0,6$ ) sehingga dapat diasumsikan bahwa seluruh konstruk memiliki kriteria yang sesuai dengan yang diharapkan. Composite reliability variabel Internal Corporate Branding ( $0,901 > 0,7$ ); Brand Commitment ( $0,896 > 0,7$ ); Brand Psychological Ownership ( $0,923 > 0,7$ ); Brand Citizenship Behavior ( $0,940 > 0,7$ ). Tabel 2 Reliability test menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing variabel meliputi Internal Corporate Branding ( $0,503 > 0,5$ ); Brand Commitment ( $0,521 > 0,5$ ); Brand Psychological Ownership ( $0,572 > 0,5$ ); dan Brand Citizenship Behavior ( $0,512 > 0,5$ ) dinyatakan reliabel. Konstuk pengaruh variabel independen (X) Internal Corporate Branding terhadap Brand Citizenship Behavior (Y) sebagai variabel dependen menunjukkan pengaruh moderate ( $0,661 > 0,50$ ), sedangkan terhadap variabel intervening (Z1) Brand Commitment ( $0,357 < 0,50$ ) dan (Z2) Brand Psychological Ownership ( $0,261 > 0,25$ ). Hal tersebut disajikan melalui Tabel 3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebagai berikut:

**Tabel 3.** Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

	R Square	R Square Adjusted
BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR	0,661	0,645
BRAND COMMITMENT	0,357	0,347
BRAND PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP	0,261	0,250

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

**Uji Hipotesis.** Tabel 3 menunjukkan bahwa internal corporate branding berpengaruh positif terhadap masing-masing variabel dependen. Secara spesifik pengaruh internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior sebesar 0,307 sehingga internal corporate branding mampu meningkatkan brand citizenship behavior secara langsung. Pengaruh positif secara tidak langsung juga ditunjukkan pada tabel 3 dengan nilai 0,367 yang merupakan arah hubungan positif yang dipengaruhi oleh variabel perantara atau intervening variabel. Total Effect atau pengaruh total pada tabel 3 terkoreksi nilai 0,674 sehingga interpretasi hasil menunjukkan bahwa secara keseluruhan hubungan internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior memiliki pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan pengaruh positif secara langsung juga ditunjukkan pada tabel 3, internal corporate branding terhadap brand commitment sebesar 0,597 dan

brand psychological ownership sebesar 0,511. Variabel perantara atau intervening variabel yaitu brand commitment dan brand psychological ownership memiliki pengaruh positif terhadap brand citizenship behavior sebesar 0,345 dan 0,315.

Uji signifikansi dengan nilai t tabel 0,05 (1,99897) ditunjukkan melalui tabel 4 dan 5 berikut penentuan penerimaan atau penolakan  $H_0/H_a$  untuk menjawab hipotesis penelitian. Uji mediasi pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah brand commitment dan brand psychological ownership berperan sebagai variabel mediasi pengaruh internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior menggunakan *Sobel Test*, kemudian dilanjutkan dengan menentukan sifat mediasi dari masing-masing variabel tersebut apabila kedua variabel tersebut terbukti merupakan variabel mediasi. Tabel 6 merupakan hasil *Sobel Test* untuk brand commitment dan brand psychological ownership yang digunakan sebagai dasar menjawab hipotesis penelitian H6 dan H7 melalui perbandingan t tabel dan t hitung.

**Tabel 4.** Koefisien Regresi

HIPOTESIS	VARIABEL INDEPENDEN	VARIABEL DEPENDEN	PENGARUH			P VALUE
			Langsung	Tidak Langsung	Total	
<b>H1</b>	Internal Corporate Branding	Brand Citizenship Behavior	0,307	0,367	0,674	0,004
<b>H2</b>	Internal Corporate Branding	Brand Commitment	0,597	-	0,597	0,000
<b>H3</b>	Internal Corporate Branding	Brand Psychological Ownership	0,511	-	0,511	0,000
<b>H4</b>	Brand Commitment	Brand Citizenship Behavior	0,345	-	0,345	0,003
<b>H5</b>	Brand Psychological Ownership	Brand Citizenship Behavior	0,315	-	0,315	0,004

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

**Tabel 5.** Uji Signifikansi

<i>Hipotesis</i>	<i>Variabel Independen</i>	<i>Variabel Dependen</i>	<i>t-hitung</i>	<i>Keterangan</i>
<b>H1</b>	Internal Corporate Branding	Brand Citizenship Behavior	2,878	Signifikan
<b>H2</b>	Internal Corporate Branding	Brand Commitment	8,429	Signifikan
<b>H3</b>	Internal Corporate Branding	Brand Psychological Ownership	5,216	Signifikan
<b>H4</b>	Brand Commitment	Brand Citizenship Behavior	3,015	Signifikan
<b>H5</b>	Brand Psychological Ownership	Brand Citizenship Behavior	2,857	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

**H1:** *Internal Corporate Branding* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Citizenship Behavior*. ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ;  $2,878 > 1,99897$ ) mengacu perbandingan tersebut maka dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**H2:** *Internal Corporate Branding* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Commitment*. ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ;  $8,429 > 1,99897$ ) mengacu perbandingan tersebut maka dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

**H3:** *Internal Corporate Branding* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Psychological Ownership*. ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ;  $5,216 > 1,99897$ ) mengacu perbandingan tersebut maka dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**H4:** *Brand Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Citizenship Behavior*. ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ;  $3,015 > 1,99897$ ) mengacu perbandingan tersebut maka dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**H5:** *Brand Psychological Ownership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Brand Citizenship Behavior*. ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ;  $2,857 > 1,99897$ ) mengacu perbandingan tersebut maka dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 6.** Uji Mediasi Sobel Test

<b>Intervining Variabel</b>	<b>Sobel test statistics</b>	<b>Regression Coefficient</b>		<b>Standard Deviasi</b>		<b>Keterangan</b>
		<b>X-Z</b>	<b>Z-Y</b>	<b>SEa</b>	<b>SEb</b>	
<b>Brand Commitment</b>	2.84750083	0,597	0,345	0,071	0,114	Signifikan
<b>Brand Psychological Ownership</b>	2.56356234	0,511	0,315	0,098	0,107	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

**H6:** *Brand Commitment* memediasi hubungan antara *Internal Corporate Branding* terhadap *Brand Citizenship Behavior*. ( $2.84750083 > 1,99897$ ) mengacu perbandingan tersebut maka dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**H7:** *Brand Psychological Ownership* memediasi hubungan antara *Internal Corporate Branding* terhadap *Brand Citizenship Behavior*. ( $2,65779121 > 1,99897$ ) mengacu perbandingan tersebut maka dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Penentuan sifat mediasi, penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien beta pada pengaruh langsung antara variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* dengan nilai koefisien beta pada pengaruh tidak langsungnya. Hasil menunjukkan bahwa sifat mediasi dari kedua variabel tersebut merupakan mediasi sebagian (*partial mediation*) melalui kriteria sebagai berikut: Apabila a,b, dan c signifikan tetapi nilai koefisien langsung  $c < b$  : *Brand Commitment* ( $0,307 < 0,345$ ) dan *Brand Psychological Ownership* ( $0,307 < 0,315$ ). Sehingga terbukti bahwa perbandingan pengaruh secara langsung dan tidak langsung ( $0,307 < 0,367$ ) untuk pengaruh total (*Total Effect*) sebesar 0,674. Hasil analisa dari masing-masing variabel menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan. Internal corporate branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap brand citizenship behavior (H1), hasil penelitian mendukung temuan penelitian sebelumnya (Yang et al., 2015; Punjaisri dan Wilson, 2011; King dan Grace, 2012; Chang et al. 2012; Nyadzayo et al. 2015, 2016; Piehler et al. 2015, 2016). Gap dalam penelitian ini, Garas et al. (2018) menyatakan bahwa alasan internal corporate branding tidak berpengaruh terhadap brand citizenship behavior disebabkan adanya konflik peran yang dijalankan karyawan, terdapat dua aspek orientasi yaitu; target penjualan (output sales target) dan target perilaku (behavioural target) yang merupakan aspek pendukung dalam kualitas layanan secara interaktif terhadap pelanggan. Sehingga praktik internal corporate branding mampu meningkatkan brand citizenship behavior, mengacu pada segmentasi produk berikut konten layanan yang diberikan dan kode etik yang diterapkan oleh perusahaan. Social exchange theory, Konovsky dan Pugh (1994) berpendapat bahwa kontrak relasional antara karyawan didasarkan atas kepercayaan, sehingga keadilan prosedural yang menekankan pada peran karyawan meliputi nilai dan hak individu membuktikan bahwa terdapat hubungan jangka panjang melalui perilaku timbal balik. Target penjualan (output sales target) yang merupakan hasil interaksi karyawan dengan konsumen eksternal dicerminkan melalui brand message dan brand touch point terhadap segmentasi produk sehingga membentuk brand image bagi konstituen eksternal. Disisi lain, internal corporate branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap brand commitment (H2) dan brand psychological ownership (H3). Hal tersebut menunjukkan bahwa internal corporate branding berpengaruh dalam membentuk sikap (afektif) karyawan dalam pola interaksi terhadap konsumen internal maupun eksternal, begitupula kognitif karyawan.

Brand commitment yang merupakan sikap (afektif) karyawan berpengaruh positif dan signifikan (H4) serta memediasi (H6) hubungan internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior. Sikap terhadap brand merupakan hubungan emosional karyawan terhadap brand. Sehingga secara perspektif karyawan dalam interaksi terhadap setiap pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal berdasarkan atas nilai organisasi dan brand value yang sudah ditentukan oleh organisasi. King dan Grace (2012) dikutip dari Poricelli (2014) aspek sosialisasi organisasi melalui internal branding management, memiliki orientasi hubungan (antara organisasi dan karyawannya), dan penerimaan karyawan (karakteristik psikologis karyawan) merupakan komponen tambahan. Internal branding management tidak hanya membentuk brand commitment (kemudian brand citizenship behavior), tetapi juga dapat menciptakan brand citizenship behavior secara langsung, yaitu brand commitment memediasi hubungan antara internal branding dan brand citizenship behavior.

Begitu juga brand psychological ownership yang merupakan self-image melalui pemahaman terhadap brand value yang kemudian menginternalisasi brand tersebut sehingga terbentuk perilaku dukungan terhadap brand. Chiang et al. (2013) berpendapat brand psychological ownership dari karyawan diperoleh melalui proses identifikasi brand yang terjadi dalam hubungan pertukaran sehingga berdampak pada brand citizenship behavior. Hatch dan Schultz (2003) menyarankan integrasi lintas departemen yaitu Human Resource, Komunikasi dan Marketing departemen akan berkontribusi pada kesuksesan internal corporate branding. Sehingga karyawan dapat merasakan upaya integrasi tersebut secara internal dan eksternal yang berdampak pada perilaku brand

citizenship behavior sebagai timbal balik yang berfokus pada brand perusahaan. Organisasi dapat memberikan karyawan hak untuk mendapatkan informasi tentang brand perusahaan melalui brand information, hak untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait brand melalui interaksi dengan pemangku kepentingan internal dan koordinasi departemental, serta hak untuk berbagi kemanfaatan melalui praktik (Chiang et al., 2013). Analisa terhadap hasil menunjukkan bahwa brand psychological ownership berpengaruh positif dan signifikan (H5) terhadap brand citizenship behavior dan merupakan variabel mediasi (H7).

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Penelitian ini menguji pengaruh internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior. Dilakukan pada perusahaan jasa telekomunikasi di kota Malang. Hasil menunjukkan bahwa internal corporate branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap brand citizenship behavior. Internal corporate branding juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap brand commitment dan brand psychological ownership. Brand commitment dan brand psychological ownership memediasi hubungan internal corporate branding terhadap brand citizenship behavior dengan sifat mediasi secara *partial*, demikian juga secara langsung masing-masing variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap brand citizenship behavior. Keseluruhan hasil menunjukkan bahwa secara langsung maupun tidak langsung praktik internal corporate branding memiliki pengaruh positif terhadap brand citizenship behavior, artinya bahwa upaya melalui internal corporate branding sebuah organisasi berupaya membentuk nilai yang kemudian ditangkap oleh konstituen internal dan eksternal melalui brand identity yang disampaikan melalui brand message dan brand touchpoint sehingga membentuk brand image sebagai hasil dari kesesuaian penyampaian brand promise. Disisi lain perspektif tentang brand sebagai self identity dan group identity membentuk perilaku dukungan terhadap brand, secara afektif dan kognitif hal tersebut merupakan bentuk hubungan relasional berdasarkan atas kepercayaan.

**Saran.** Berdasarkan atas kesimpulan penelitian, rekomendasi ditujukan untuk praktisi, organisasi serta penelitian selanjutnya untuk mengembangkan konseptualisasi secara mendalam meliputi:

- Melalui hasil temuan penelitian yang berimplikasi terhadap praktik dalam upaya meningkatkan Brand Commitment, Brand Psychological Ownership dan Brand Citizenship Behavior melalui Internal Corporate Branding maka penulis menyarankan Briefing sebagai salah satu aspek yang berpengaruh kuat dalam menyampaikan informasi dan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan tentang brand serta terkait dengan upaya untuk memperkuat misi brand yang mengacu pada segmentasi pelanggan sehingga mampu menyampaikan brand promise.
- Jumlah sample atau responden sebaiknya lebih besar dari 90 orang. Tujuannya agar penelitian selanjutnya dapat menggambarkan secara lebih mendalam tentang kajian.
- Kajian terhadap beberapa variabel yang memiliki peluang sebagai variabel mediasi sebaiknya perlu ditinjau. Piehler (2018) memberikan pemetaan terhadap beberapa variabel terkait yang tidak dilibatkan dalam kajian penelitian ini sehingga disarankan untuk penelitian selanjutnya pengembangan studi lebih lanjut mampu memperoleh gambaran lebih terperinci.
- Karakter demografik (Usia, Masa kerja, Gender, dan lain sebagainya) dapat dipertimbangkan sebagai bahan analisa lebih lanjut hubungan Internal Corporate Branding terhadap Brand Citizenship Behavior.
- Perbedaan bidang kajian industri disarankan untuk memberikan ragam pola temuan dalam pengembangan penelitian selanjutnya.
- Sebab masih sedikit penelitian tentang Brand Psychological Ownership untuk mengeksplorasi karakteristik serta sifat sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk menambah literatur kajian.

## DAFTAR RUJUKAN

- Balmer, J. (2001). "The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management". *Journal of General Management*, Vol.27, No.1, pp.1-17.
- Balmer, J., Powell, Shaun M., Kernstock, J., dan Tim Oliver Brexendorf. (2017). *Advances in Corporate Branding, Journal of Brand Management Advanced Collections*. Macmillan Publishers Ltd. Springer.
- Burmann, C. dan Zeplin, S. (2005). "Building brand commitment: A behavioural approach do internal brand management". *Journal of Brand Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 279300.
- Burmann, Christoph, Riley, Nicola-Maria, Halaszovich, Tilo, dan Michael Schade. (2017). *Identity-Based Brand Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Chang, A., Chiang, H.-H. dan Han, T.-S. (2012). "A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction". *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 5, pp. 626-662.
- Chiang, H-H, Chang, A., Han, T-S dan David McConville. (2013). "Corporate branding, brand psychological ownership and brand citizenship behavior: Multilevel analysis and managerial implications". *Journal of General Management*, Vol. 39 No. I Autumn 2013.
- Chiang, H.-H., Han, T.-S., dan McConville, D. (2017). "The attitudinal and behavioral impact of brand-centered human resource management". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 939–960.
- Dechawatanapaisal, Decha. (2018). "Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations". *Personnel Review*, Vol. 47 Issue: 3, pp.675-693.
- Edo, Vicent Tortosa, Llorens-Monzonis, Jaume, Miguel Ángel Moliner-Tena, dan Javier Sánchez-García. (2015). "The influence of internal market orientation on external outcomes: The mediating role of employees' attitudes". *Journal of Service Theory and Practice* Vol. 25 Issue: 4, pp.486-523.
- Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., dan Mohamed, H. M. H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79–95.
- Harris, F. dan de Chernatony, L. (2001). "Corporate branding and corporate brand performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.3/4, pp.441-456.
- Hurrell, S.A., dan Scholarios, D. (2014). "The people make the brand. Reducing social skills gaps through person-brand fit and human resource management practices". *Journal of Service Research*, Vol. 17 No. 1, pp. 54-67.
- Holzer, M., Batt, V., Bruhn, M. (2016). Brand Love of Employees: What Is It? How Is It Affected? Does It Drive Employee Brand Behavior?. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, DOI 10.1007/978-3-319-11815-4\_103.
- Ind, N. (2007). *Living the Brand*. Kogan Page, London, UK.
- Javid, Homa, Monfared, Fatemeh Soleimani Amoli, dan Aghamoosa, Reza. 2016. "Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company". *Procedia Economics and Finance* 36 408 – 413.
- Johansson, Johny K. (2014). "Brands in International Trade Theory". *Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows* 139-157.
- King, C., dan Grace, D. (2012). "Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours". *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469–488.
- Kimpakorn, N., dan Tocquer, G. (2010). "Service brand equity and employee brand commitment". *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378–388.

- Louro, M.J., dan Cunha, P.V. 2001. "Brand management paradigms". *Journal of Marketing Management* 17(7-8), 849–875.
- Löhndorf, B. dan Diamantopoulos, A. (2014). "Internal branding, social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions". *Journal of Service Research* (in print).
- Matanda, M.J. dan Ndubisi, N.O. (2013), "Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: the moderating role of perceived goal congruence". *Journal of Marketing Management*, Vol. 29 Nos 9/10, pp. 1030-1055.
- Nyadzayo, M.W., M.J. Matanda, and M.T. Ewing. (2015). The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business Research* 68(9): 1886–1894.
- Nyadzayo, M.W., M.J. Matanda, and M.T. Ewing. (2016). Franchisee based brand equity: The role of brand relationship quality and brand citizenship behavior. *Industrial Marketing Management* 52: 163–174.
- Papasolomou, I. dan Vrontis, D. (2006). "Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry". *Journal of Product and Brand Management*, Vol.15, No.1, pp. 37-47.
- Peltier, J.W., Schibrowsky, J.A. dan Nill, A. (2013). "A hierarchical model of the internal relationship marketing approach to nurse satisfaction and loyalty". *European Journal of Marketing* Vol. 47 Nos 5/6, pp. 899-916.
- Piehler, R., S. Hanisch, and C. Burmann. (2015). Internal branding— Relevance, management and challenges. *Marketing Review St. Gallen* 32(1): 52–60.
- Piehler, R., C. King, C. Burmann, and L. Xiong. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing* 50(9/10): 1575–1601.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. dan Wilson, A. (2009). "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours". *Journal of Service Management*, Vol.20, No.2, pp.209-226.
- Punjaisri, K., dan Wilson, A. (2011). "Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors". *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537.
- Punjaisri, K. dan Wilson, A. (2017). "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise", pada Balmer, J.M.T., Powell, S.M., Kernstock, J. dan Brexendorf, T.O. (Eds), *Advances in Corporate Branding*, Palgrave Macmillan, London, pp. 91-108.
- Santos-Vijande, M.L., Río-Lanza, A.B., Suárez-Álvarez, L., dan Díaz-Martín, A.M. 2013. "The brand management system and service firm competitiveness". *Journal of Business Research* 66, 148–157.
- Sirianni, N.J., Bitner, M.J., Brown, S.W. dan Mandel, N. (2013). "Branded service encounters: strategically aligning employee behavior with the brand positioning". *Journal of Marketing*, Vol. 77 No. 6, pp. 108-123.
- Xiong, Lina, King, Ceridwyn, dan Piehler, Rico. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management* 35 348-359.
- Yang, Jen-Te, Wan, Chin-Seng, dan Wu, Chi-Wei. 2015. "Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality". *Tourism and Hospitality Research* 1-4.