



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Manajemen dikenal sebagai proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai target yang ditentukan perusahaan dengan efektif dan efisien. Menurut Dessler dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* (2017), proses manajemen dalam perusahaan ini memiliki 5 fungsi dasar yaitu, *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading* dan *controlling*. Begitu juga menurut Kinicki & William (2016), mereka mengatakan bahwa Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan efektif dan efisien melalui integrasi sekelompok orang secara bersama – sama melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumber daya organisasi. Yang dimaksud dengan efisien disini berarti perusahaan menggunakan sumber daya yang ada, baik itu manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak dan biaya yang efektif. Begitu pula efektif yang berarti menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil akhir, pembuatan keputusan yang tepat, dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan (*goal*) organisasi. Masing-masing fungsi dari proses manajemen ini melibatkan aktivitas yang spesifik seperti:

1. *Planning*

Dalam fungsi perencanaan, perusahaan mulai merancang target dan standar yang harus dipenuhi, kemudian perusahaan akan mengembangkan prosedur

yang akan dilakukan untuk mencapai target dan standar tersebut serta membuat peraturan. Selain itu rencana dan ramalan-ramalan yang berhubungan dengan target yang ingin dicapai pun dibuat di tahap ini.

2. *Organizing*

Di fungsi ini, perusahaan memberikan tugas-tugas yang spesifik kepada setiap karyawan, merancang divisi-divisi, wewenang staf, alur komunikasi dan perintah, dan koordinasi pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan.

3. *Staffing*

Pada fungsi *staffing*, perusahaan akan menetapkan orang-orang dengan tipe seperti apa yang akan bergabung dengan perusahaan. Perusahaan akan memilih orang-orang yang memiliki prospek yang baik terhadap perusahaan, memberikan standar performa yang harus dicapai, serta melakukan proses remunerasi, evaluasi, konsultasi, pelatihan dan pengembangan.

4. *Leading*

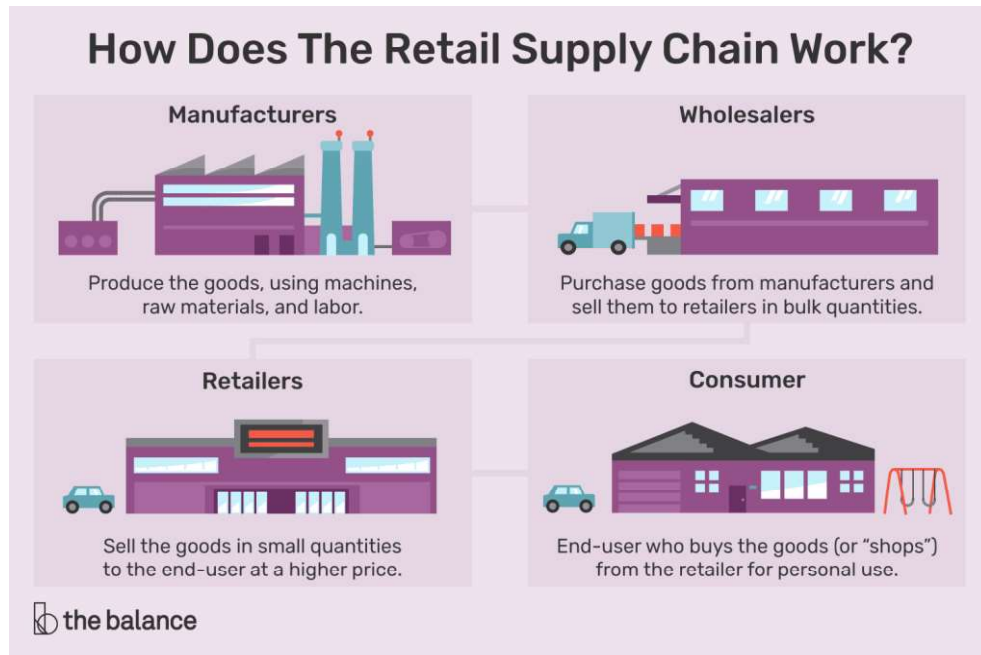
Fungsi *leading* adalah di mana perusahaan memastikan setiap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan. Selain itu, *leading* tidak hanya soal menjadi bos saja di perusahaan. *Leading* juga berperan untuk menjaga spirit karyawan dan berusaha untuk memotivasi karyawan.

5. *Controlling*

Fungsi *controlling* di perusahaan adalah memastikan perusahaan memiliki standar seperti kuota penjualan, kualitas, dan tingkat produksi. Kemudian dilakukan pengecekan untuk melihat bagaimana performa yang sebenarnya

dicapai di lapangan dengan ekspektasi yang telah dibuat. Setelah itu, dilakukan perbaikan apabila diperlukan.

2.2 Retail



Gambar 2.1 Contoh Supply Chain Retail

Sumber: The Balance Small Business, 2019

Retail adalah penjualan barang dan jasa dalam jumlah kecil langsung ke pelanggan (Ogden & Ogden, 2005). Kegiatan *retail* disebut dengan *retailing*. *Retailing* adalah seluruh kegiatan yang terlibat dalam penjualan produk atau servis kepada konsumen secara langsung, untuk digunakan sebagai keperluan pribadi dan bukan untuk kepentingan bisnis (Kotler & Armstrong, 2010). Sedangkan tempat terjadinya bisnis yang menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir disebut dengan *retailer* (Levy, Weitz & Grewal, 2012).

Retailing merupakan tahap akhir dari proses distribusi (Berman dan Evans, 2013). Berdasarkan Gambar 2.2.1 dapat dilihat proses distribusi barang dari produksi barang di manufaktur, kemudian barang hasil produksi dibeli oleh *wholesaler* yang kemudian dijual kembali secara grosir kepada *retailer* dan *retailer* selanjutnya menjual secara eceran kepada konsumen akhir untuk digunakan sebagai kepentingan pribadi dan non bisnis.

2.3 Human Resource Management

Menurut Dessler (2015), *Human Resource Management* (HRM) merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja mereka, dan keadilan. HRM juga diketahui sebagai sistem formal untuk pengelolaan orang-orang di dalam organisasi.

Sedangkan menurut Griffin (2013), HRM disebut sebagai serangkaian kegiatan organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

2.3.1 Fungsi Human Resource Management

Menurut Dessler (2017), terdapat beberapa fungsi HRM di antaranya sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan melakukan proses perekrutan kandidat karyawan potensial.

3. Melakukan seleksi kepada calon kandidat karyawan potensial.
4. Melakukan orientasi dan training karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji karyawan (kompetensi karyawan).
6. Menyediakan insentif dan benefit kepada karyawan.
7. Melakukan penilaian kinerja kepada karyawan.
8. Membangun employee relation dan engagement karyawan.
9. Training and developing managers.

2.4 Variabel Penelitian

2.4.1 *Brand Enactment*

Brand adalah nama, istilah, tanda, simbol, desain, atau kombinasi dari semua itu sebagai identitas dari produk atau servis dari seseorang atau satu grup penjual yang membedakan mereka dari pesaingnya (Kotler & Armstrong, 2010). Sedangkan *enactment* yang berasal dari kata *enact* yang artinya memerankan adalah salah satu cara yang memungkinkan seseorang untuk mengatur pengetahuan dan salah satu bentuk interaksi dengan dunia. Dengan begitu, *brand enactment* mengacu pada pemberlakuan merek oleh karyawan dengan melakukan aktivitas sesuai dengan citra *brand* yang ingin dibentuk oleh perusahaan Boukis, Gounaris, & Lings, (2017). Menurut Punjaisri et. al (2009), *brand enactment* menangkap sejauh mana karyawan memberikan layanan dengan cara yang mencerminkan nilai-nilai dan janji *brand*.

Brand enactment dibentuk melalui proses *internal branding* dengan mengukur kemampuan karyawan dalam bertindak sejalan dengan tabiat yang

dibentuk oleh *brand* (Erkemen dan Hancer 2015; Schlager *et al.*, 2011; Morhart *et al.*, 2009 dalam Boukis, Gounaris, & Lings, 2017). Tabiat yang muncul dengan terbentuknya *brand enactment* pada diri karyawan dikenal dengan sebutan *brand-congruent behaviours*.

Pembentukan *brand enactment* penting untuk dijalankan. *Brand enactment* dapat membantu meningkatkan hubungan konsumen dan *brand* dengan memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan ekspektasi yang dijanjikan kepada konsumen dikarenakan penilaian akan *brand* sangat erat hubungan dengan *brand-congruent behaviours* yang diberikan oleh karyawan yang melakukan kontak dengannya. Maka dari itu, *brand enactment* akan membantu memberikan konsistensi pengalaman konsumen dengan janji *brand* (Berry, Wall dan Carbone, 2006; Punjaisri *et al.*, 2009 dalam Boukis, Gounaris, & Lings, 2017).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan definisi *brand enactment* yang dijabarkan oleh Punjaisri *et. al* (2009) dalam dalam Boukis, Gounaris, & Lings, (2017), *brand enactment* menangkap sejauh mana karyawan memberikan layanan dengan cara yang mencerminkan nilai-nilai dan janji *brand*.

2.4.2 Brand Knowledge

Brand knowledge mencerminkan pengetahuan karyawan *front-line* tentang nilai-nilai dan janji-janji yang membentuk *brand* perusahaan. Pengetahuan yang dimaksud adalah berupa informasi deskriptif dan evaluatif yang berkaitan dengan *brand* yang merupakan sebuah kesimpulan individualistik tentang suatu *brand* yang disimpan di dalam ingatan konsumen (Keller, 1993, 2003 dalam Alimen dan Cerit,

2010). Boukis, Gounaris, & Lings, (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa *brand knowledge* adalah penentu utama perilaku karyawan yang *congruent* dengan *brand*. Begitu pula dengan King dan Grace (2009) mengatakan bahwa *brand knowledge* merupakan kunci bagi karyawan untuk dapat menyalurkan janji *brand*. Selain itu, jika dilihat melalui sudut pandang konsumen, tanpa adanya pengetahuan yang dimiliki karyawan mengenai *brand*, maka karyawan tidak dapat berperilaku sesuai dengan gaya yang diinginkan oleh perusahaan dan juga karyawan tidak dapat membuat keputusan yang sejalan dengan *brand*.

Sebelum terbentuknya *brand enactment* pada diri karyawan *front-line*, terlebih dulu prosesnya diawali dengan memberikan pengetahuan-pengetahuan mendasar seputar *brand* yang akan direpresentasikan olehnya agar dapat disampaikan dengan baik kepada konsumen. Seperti yang dikatakan oleh Baker *et al.*, (2014) dalam Boukis, Gounaris, & Lings, (2017), dalam proses *internal branding*, perusahaan harus terlebih dahulu membangun pengetahuan akan *brand*, nilai-nilai apa yang dijunjung oleh *brand* dan janji yang telah dibuat perusahaan kepada konsumennya. Dengan terbentuknya pengetahuan akan *brand*, karyawan dapat menentukan apakah dirinya akan mendukung *brand* tersebut.

Dalam membangun *brand knowledge* kepada karyawan *front-line*, ada dua poin yang harus diperkenalkan, yaitu *brand awareness* dan *brand image*. Menurut Rajh (2002) dalam Boukis, Gounaris, & Lings, (2017), *brand awareness*, dan *brand image* adalah dua komponen dari *brand knowledge*. *Brand awareness*, dan *brand image* berfungsi untuk menghubungkan berbagai informasi seperti kesadaran,

atribut, manfaat, citra, pikiran, perasaan, sikap, dan pengalaman konsumen terhadap suatu *brand* dan secara langsung mempengaruhi respons konsumen Menurut Keller (1993, 2003) dalam Alimen dan Cerit (2010).

Brand awareness merupakan tingkat kesadaran konsumen dari suatu perusahaan yang berupa pengukuran kemampuan konsumen untuk tidak hanya mengenali *brand image* tetapi juga menghubungkannya dengan produk atau layanan perusahaan tertentu. Dengan banyaknya pilihan produk, penting untuk memiliki pesan yang berbeda dengan perusahaan lain dan konsumen yang dapat membedakan *brand* perusahaan dari para pesaingnya (White, 2019).

Pengalaman yang didapatkan konsumen memiliki dampak pada *brand awareness* dengan menjadi kekuatan kehadiran *brand* dalam pikiran konsumen (Ross, 2006 dalam Alimen dan Cerit, 2010). Hal ini dapat memungkinkan konsumen untuk belajar dan membentuk informasi tentang suatu *brand*. Asosiasi emosional dapat berdampak pada kesadaran *brand* yang didapat melalui pengalaman ini menghasilkan pembentukan preferensi *brand* dan loyalitas *brand*. Di sisi lain, perusahaan bisa mendapatkan *competitive advantage* yang signifikan melalui *brand awareness* (Elliot dan Percy, 2007 dalam Alimen dan Cerit, 2010).

Sedangkan, *brand image* merupakan persepsi konsumen terhadap produk. Elemen utama dari *brand image* yang positif adalah adanya logo unik yang mencerminkan *image* perusahaan, sebuah slogan yang menggambarkan bisnis perusahaan secara singkat dan pengenal *brand* yang mendukung nilai-nilai utama.

Asosiasi dari elemen-elemen inilah yang membentuk *image* suatu *brand* dalam persepsi konsumen.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan definisi *brand knowledge* yang dijabarkan oleh Keller, (1993, 2003) dalam Alimen dan Cerit, (2010) di mana *brand knowledge* adalah pengetahuan berupa informasi deskriptif dan evaluatif yang berkaitan dengan *brand* yang merupakan sebuah kesimpulan individualistik tentang suatu *brand*.

2.4.3 Brand Identification

Menurut Burman, Jost-Benz dan Riley (2009) dalam Boukis, Gounaris, & Lings, (2017), *brand identification* merupakan komponen afektif dari *internal branding* yang merefleksikan sebaik apa sebuah identitas *brand* menyatu pada konsep diri seorang karyawan. Sedangkan menurut Bailey, Albassami dan Al-Meshal (2016), *brand identification* merujuk pada sejauh mana karyawan merasa menjadi satu bagian dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan dengan tingkat *identification* yang tinggi akan memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap perusahaan dan merasa perusahaan yang mempekerjakan mereka sebagai bagian dari dirinya. Karyawan dengan tingkat *identification* yang tinggi ini akan menganggap bahwa kegagalan maupun kesuksesan perusahaan sebagai kegagalan dan kesuksesannya pula dan mereka akan merespon pada kritik maupun pujian yang diberikan kepada perusahaan seperti ditujukan pula baginya.

Menurut O'Reilly and Chatman (1986) dalam Burman, Jost-Benz dan Riley (2009), ada dua hal yang dapat dipertimbangkan dalam menjelaskan *identification* dalam *brand*, yaitu; (1) *identification* yang merujuk pada penerimaan individu atas pengaruh sosial yang mengarah pada perasaan memiliki terhadap suatu kelompok. Ini, pada gilirannya, menentukan pengalaman pada suatu *brand*. (2) Internalisasi identitas *brand*, menggambarkan integrasi *brand identity* ke dalam konsep diri individu. Nilai tertinggi yang dapat dicapai adalah kesesuaian antara *brand identity* dan identitas pribadi yang sempurna.

Burmann dan Zeplin (2005) dalam Burman, Jost-Benz dan Riley (2009) mengembangkan model holistik untuk menilai efek psikologis dan perilaku *brand* pada karyawan yang menunjukkan bahwa *brand identification* memiliki komponen yang dapat membentuk *brand citizenship behavior*. Dengan begitu, *brand identification* memberikan efek perilaku pada karyawan berupa:

1. Perilaku membantu, mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, empati dan daya tanggap terhadap karyawan lain serta pelanggan.
2. Antusiasme *brand*, menunjukkan kecenderungan karyawan dalam mengambil inisiatif tambahan di luar garis tugas terkait masalah *brand*.
3. Pengembangan diri, mendefinisikan kesediaan karyawan untuk terus menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terkait *brand*.

Adopsi *internal market orientation* (IMO) dapat membantu mempromosikan *brand identification* dengan memelihara budaya organisasi yang

lebih berorientasi pada orang dan pelanggan, memfasilitasi integrasi *brand identification* oleh karyawan ke dalam konsep diri mereka (Papasolomou and Vrontis, 2006 dalam Boukis, Gounaris, & Lings, 2017).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *brand identification* yang dijabarkan oleh Burman, Jost-Benz dan Riley (2009) dalam Boukis, Gounaris, & Lings, (2017) yaitu, *brand identification* merefleksikan sebaik apa sebuah identitas *brand* menyatu pada konsep diri seorang karyawan.

2.4.4 Internal Market Orientation

Internal market orientation (IMO) adalah fokus pemasaran yang berlangsung dalam suatu perusahaan yang diarahkan pada karyawan. IMO meluruskan dan memotivasi karyawan dengan tujuan pasar perusahaan dan mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik dan menawarkan layanan luar biasa, yang pada akhirnya meningkatkan retensi pelanggan dan meningkatkan keberhasilan perusahaan (Lings dan Greenley, 2010). Sedangkan menurut Parasuraman (1991) dalam Bailey, Albassami dan Al-Meshal (2016) IMO didefinisikan sebagai proses *marketing* untuk proses "menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas melalui produk pekerjaan yang memenuhi kebutuhan mereka

IMO mendorong organisasi untuk membangun hubungan yang efektif dengan karyawannya, berdasarkan komitmen untuk memberikan nilai superior bagi karyawan (yaitu pasar internal) dengan memahami dan memenuhi kebutuhan tersurat dan laten mereka dalam banyak cara yang sama seperti komitmen

diperlukan untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan perusahaan (Gounaris, 2006 dalam Lings dan Greenley, 2010). IMO menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lings dan Greenly pada tahun 2005 terbagi dalam 5 dimensi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.3 yaitu; *Informal information generation, formal face-to-face information generation, formal written information generation, information dissemination, dan responsiveness* (Lings dan Greenley's, 2005).

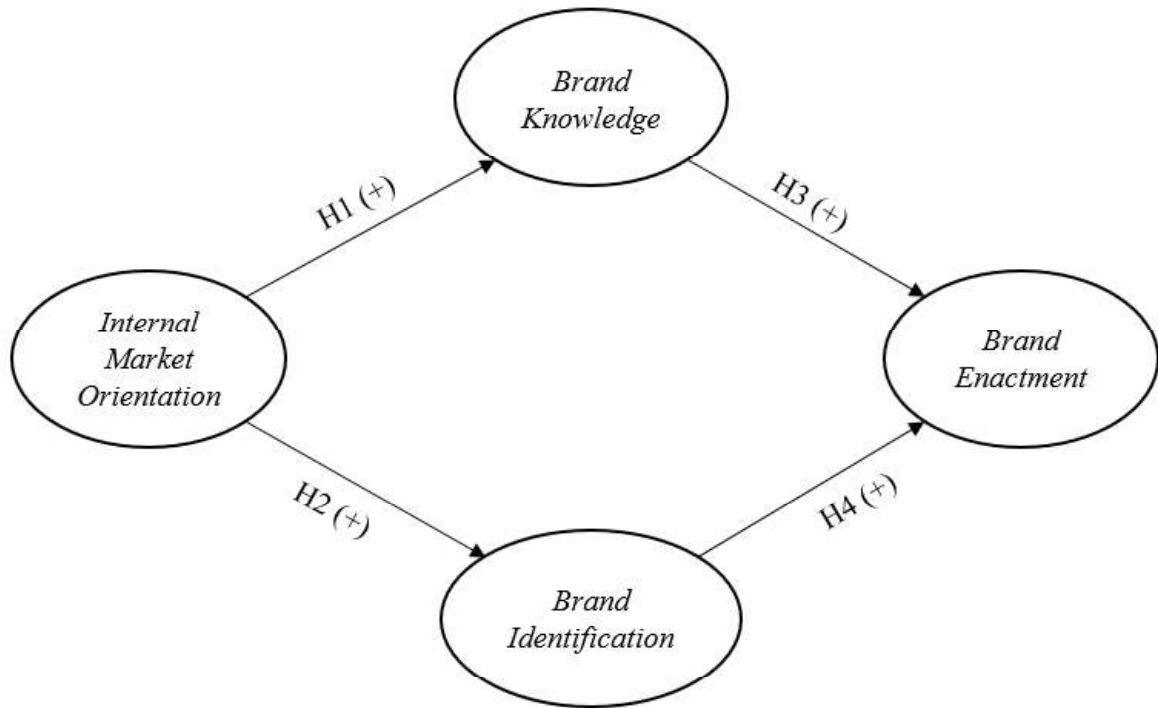
1. *Informal information generation* tampak memiliki tiga fokus utama. Untuk mengidentifikasi persepsi karyawan tentang input mereka mengenai pekerjaan mereka, untuk mengidentifikasi persepsi karyawan terhadap output (yaitu, apa yang mereka terima), dan untuk mengidentifikasi persepsi karyawan tentang ekuitas dari pertukaran ini (Huseman dan Hatfield, 1990 dalam Lings dan Greenly;s, 2005).
2. Pendekatan formal untuk menghasilkan informasi terwujud dalam dua mode: penggunaan media tertulis (*formal written information generation*) misalnya, kuesioner dan survei kepuasan kerja dan interaksi tatap muka formal (*formal face-to-face information generation*) misalnya, wawancara, penilaian, dan pertemuan (Cobb, Samuels, dan Sexton 1998 dalam Lings dan Greenly;s, 2005).
3. Kemudian, Lings dan Greenly (2005) berpendapat bahwa *Informal information generation* dapat terjadi karena adanya peluang tambahan untuk menghasilkan informasi yang muncul melalui interaksi informal *supervisor* dan karyawan dari kedekatan fisik dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Information dissemination adalah cara komunikasi di mana organisasi mentransfer informasi dari satu entitas ke entitas lain (Johlke et al. 2000 dalam Lings dan Greenly;s, 2005). Terakhir, *responsiveness* melibatkan menanggapi informasi yang dihasilkan tentang keinginan dan kebutuhan karyawan (Lings dan Greenly, 2005).

2.5 Model Penelitian

Penelitian ini membahas pengaruh *internal marketing* dalam mendukung stimuli-stimuli *internal branding* yang bertujuan meningkatkan *brand enactment* sebagai stimuli konatif dari *internal branding*. Ada beberapa faktor yang berpengaruh pada *brand enactment* yaitu, *brand knowledge*, dan *brand identification*. Selain itu ada pula faktor *internal market orientation* yang mempengaruhi *brand knowledge* dan *brand identification*.

Berdasarkan masalah penelitian dan penelitian terdahulu yang telah penulis paparkan, maka penelitian ini menggunakan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Boukis, Gounaris, & Lings (2017)

H1: *Internal market orientation (IMO) berpengaruh positif terhadap brand knowledge karyawan front-line.*

H2: *Internal market orientation (IMO) berpengaruh positif terhadap brand identification karyawan front-line.*

H3: *Brand knowledge berpengaruh positif terhadap brand enactment.*

H4: *Brand identification berpengaruh positif terhadap brand enactment.*

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh IMO terhadap *Brand Knowledge*

Internal market orientation (IMO) memiliki hubungan positif dengan *brand knowledge*. Dalam upaya mensukseskan program *internal branding*, terlebih dahulu perusahaan harus mengembangkan pengetahuan dari *brand*, *value* yang didirikan oleh *brand*, dan janji yang dibuat perusahaan kepada konsumennya. Dengan adanya adaptasi IMO, penyaluran informasi dapat ditingkatkan dengan memastikan perusahaan membangun jalur komunikasi 2 arah yang sistematis untuk memungkinkan karyawan dan atasan mereka bertukar informasi tentang apa yang diharapkan manajer dan tentang kendala dan tantangan yang dihadapi karyawan *front-line* dalam memenuhi janji *brand* terhadap konsumen. Ini menunjukkan bahwa IMO adalah bagian integral dari memastikan bahwa karyawan memahami dan "menyetujui" janji yang dibuat perusahaan kepada pelanggannya, memposisikan IMO sebagai pendukung utama program *internal branding*. Hal ini dikarenakan IMO meliputi berbagai kegiatan manajerial yang bertujuan untuk menghasilkan *value* bagi karyawan, dan meningkatkan performa mereka (Baker et al., 2014; Gounaris, 2006; Lings dan Greenly, 2005, dalam Boukis, Gounaris, & Lings, 2017).

Brand memainkan peran yang sangat penting dalam area layanan *brand*. Namun, membangun layanan *brand* yang kuat baru terwujud ketika janji *brand* yang dikomunikasikan konsisten dengan pengalaman *brand* yang disampaikan. Persepsi konsumen terhadap layanan *brand* yang pada awalnya dibentuk oleh

marketing dalam bentuk komunikasi eksternal, pada akhirnya bergantung kepada interaksi karyawan *front-line* dengan konsumen dan konsistensi pemberian layanan *brand* oleh karyawan. Melalui IMO, karyawan *front-line* akan lebih siap untuk memenuhi janji-janji eksplisit dan implisit yang melekat pada *brand*. Ini karena nilai-nilai *brand* yang diinginkan, praktik, dan perilaku yang diklarifikasi dan didefinisikan, memberikan arah yang jelas untuk semua upaya organisasi. Tanpa IMO, kemampuan bagi karyawan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang sesuai tidak mungkin terjadi (Berry, 2000; McDonald, de Chernatony, & Harris, 2001; Miles & Mangold, 2004; Tosti & Stotz, 2001 dalam King dan Grace, 2009).

Brand knowledge karyawan *front-line* yang mendalam akan secara signifikan mempengaruhi penyampaian janji *brand*. Hal ini dikarenakan semakin tinggi karyawan *front-line* mengetahui nilai-nilai *brand*, semakin tinggi pula mereka untuk merangkul dan memotivasi diri untuk bertindak sesuai dengan janji *brand*. *brand knowledge* menangkap representasi kognitif *brand* dalam pikiran karyawan karena akumulasi pengetahuan-pengetahuan sebelumnya. Pengetahuan sebelumnya tentang nilai-nilai merek yang terakumulasi memiliki pengaruh kuat dalam mengatur dan mengarahkan karyawan ke arah tujuan strategis yang diharapkan oleh perusahaan (Punjaisri et al., 2009; Baumgarth dan Schmidt, 2010; Brannan et al., 2015 dalam Boukis dan Christodoulides, 2018).

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai *internal market orientation* dan *brand knowledge* serta relevansi terhadap fenomena yang ditemukan oleh penulis, maka:

H1. *Internal market orientation* (IMO) berpengaruh positif terhadap *knowledge* karyawan *front-line* mengenai *brand* perusahaan.

2.6.2 Pengaruh IMO terhadap *Brand Identification*

Terdapat hubungan positif antara *Internal market orientation* (IMO) dengan *brand identification*. Persepsi karyawan mengenai IMO mampu meningkatkan komponen afektif (*brand identification*) mereka terkait perilaku *brand* karyawan. Tampaknya, dukungan organisasi yang lebih tinggi untuk, dan fokus pada kebutuhan dan keinginan karyawan melalui praktik *internal marketing* akan menghasilkan peningkatan *brand knowledge* dan *brand identification*. Dalam pengaplikasian IMO teori ekuitas milik Adams (1963) dapat digunakan. Teori ekuitas ini adalah teori keadilan yang apabila dilakukan dapat berfungsi untuk memastikan hubungan yang kuat dan produktif yang mampu dicapai dengan karyawan yang secara keseluruhan merasa puas dan termotivasi. Caranya adalah dengan menyeimbangkan *input* (usaha, loyalitas, kerja keras, komitmen, kemampuan, keahlian, dst) dan *output* (reputasi, stimulus, keamanan pekerjaan, rasa tumbuh dan berkembang, pengakuan, dsb) karyawan. Adanya komunikasi berkualitas tinggi antara manajer dan karyawan yang difasilitasi oleh IMO dapat menstimulasi *brand identification* (Boukis, Gounaris, & Lings, 2017).

Bailey, Albassami dan Al-Meshal (2016) juga berpendapat bahwa IMO memiliki hubungan positif terhadap *brand identification* melalui pengaruhnya pada *employee commitment* dan *job satisfaction*. menurutnya, merujuk pada beberapa penelitian yang menghasilkan pendapat yang sama yaitu, IMO mampu menjadikan

baik imbalan berwujud maupun tidak berwujud ditawarkan kepada karyawan sebagai cara untuk mengakui pencapaian tujuan organisasi dan penciptaan rasa kepemilikan. oleh karenanya IMO dapat dikaitkan dengan *brand identification* karyawan karena menciptakan karyawan yang puas dan berkomitmen yang cenderung menampilkan tingkat *identification* karyawan yang lebih tinggi.

Selain itu, beberapa penelitian juga mengakui bahwa literatur *internal marketing* menganggap pembentukan *identity* sebagai tujuan akhir adopsi IMO. Manfaat potensial adopsi IMO oleh manajer terletak pada peningkatan tingkat *identification* karyawan. *identification* didefinisikan sebagai persepsi kesatuan dengan atau kepemilikan terhadap suatu organisasi, di mana individu mendefinisikan dirinya dalam hal organisasi. Landasan untuk hubungan ini dapat dikaitkan dengan *sosial identity theory* juga. Manajer yang sangat menampilkan IMO akan melihat karyawannya lebih berkomitmen pada misi dan nilai-nilai organisasi dan dengan demikian menjadi lebih termotivasi untuk menaikkan *level* sejalan dengan perilaku panutan mereka. Oleh karena itu, manajer yang mempraktikkan IMO akan secara positif mempengaruhi *brand identification* (Wieseke et al. 2009; Ahmed dan Rafiq 2002; Mael dan Ashforth 1992; Tajfel dan Turner 1979 dalam Boukis *et al.*, 2015),

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai *internal market orientation* dan *brand identification* serta relevansi terhadap fenomena yang ditemukan oleh penulis, maka:

H2. *Internal market orientation (IMO)* berpengaruh positif terhadap *identification* karyawan *front-line* kepada *band* perusahaan.

2.6.2 Pengaruh *Brand Knowledge* terhadap *Brand Enactment*

Pentingnya *brand knowledge* terhadap *brand enactment* adalah apabila karyawan *front-line* tidak menyadari nilai-nilai dari *brand* perusahaan, mereka tidak akan dapat memberlakukan janji merek dengan memberikan pengalaman pelanggan yang spesifik dan sesuai. Karyawan harus terlebih dahulu menginternalisasi dan mengidentifikasi nilai-nilai *brand* sebelum mereka dapat menawarkan layanan kepada pelanggan yang akan memenuhi, jika tidak melebihi, harapan pelanggan yang telah dibangun perusahaan melalui janji merek mereka. Dalam penelitiannya, Boukis, Gounaris, & Lings, (2017) menemukan bahwa *brand knowledge* memiliki pengaruh positif terhadap *brand enactment*. Namun, berkaitan dengan penentu langsung *brand enactment*, ditemukan bahwa *brand knowledge* adalah penentu langsung perilaku *brand-consistent behavior* karyawan. Menambahkan dukungan pada gagasan sebelumnya mengenai karyawan dalam memenuhi janji *brand*, harus terlebih dahulu mengetahui apa janji itu. (Xiong dan King, 2015; Punjaisri et al., 2009 dalam Boukis, Gounaris, & Lings, 2017).

Menurut King dan Grace (2009), kunci agar karyawan dapat mewujudkan janji *brand* adalah *brand knowledge*. Konsisten dengan pandangan konsumen, jika karyawan tidak memiliki *brand knowledge*, mereka tidak dapat berperilaku dengan cara yang diinginkan oleh organisasi atau mereka tidak dapat membuat keputusan terkait *brand*. Struktur *brand knowledge* yang tepat memiliki perbedaan yang

penting pula. Hal ini dikarenakan walaupun karyawan sudah memiliki pengetahuan mengenai perusahaan dan *brand*, kemampuan karyawan untuk menerjemahkan janji *brand* untuk diterapkan dalam realita sebagai *enactment* dari janji tersebut. Lebih jauh lagi, manajemen perlu yakin bahwa dalam situasi merealisasikan janji kepada konsumen, *output* yang diberikan karyawan mampu memberikan kontribusi positif dan bukannya sebaliknya (Bhardwaj dan Monin, 2006 dalam King dan Grace, 2009).

Karyawan memiliki efek yang kuat pada bagaimana konsumen memandang suatu organisasi. Sebagian besar gagasan dalam penelitian ini adalah penekanan khusus dalam komunikasi dan pembagian pengetahuan yang memungkinkan karyawan untuk memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Disarankan, meningkatkan keterampilan karyawan dan set pengetahuan, atau "*soft skill*", di luar persyaratan teknis dianggap tidak hanya persyaratan tetapi juga diperlukan untuk janji *brand* yang akan disampaikan. Sementara Keller (1993, 1998) menghubungkan *brand knowledge* dengan konsumen, *brand knowledge* juga sama relevan-nya bagi karyawan. Artinya, kunci agar karyawan dapat memberikan janji *brand* kepada pelanggan adalah *brand knowledge*. Konsisten dengan pandangan konsumen, jika karyawan tidak memiliki *brand knowledge*, karyawan tidak dapat berperilaku seperti yang diinginkan oleh organisasi, juga tidak dapat membuat keputusan terkait *brand*. Hal ini mengingatkan pada bahwa karyawan memerlukan informasi yang relevan dan bermakna untuk menunjukkan perilaku yang diinginkan. Oleh karena itu penyebaran *brand knowledge* menjadi penting (Harris dan de

Chernatony, 2001; Paraskevas, 2001; Baum, 2008; King and Grace, 2008; Laroche dan Parsa, 2000 dalam King, 2010).

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai *brand knowledge* dan *brand enactment*, serta relevansi terhadap fenomena yang ditemukan oleh penulis, maka:

H3: *Brand knowledge* berpengaruh positif terhadap *brand enactment*.

2.6.2 Pengaruh *Brand Identification* terhadap *Brand Enactment*

Brand identification didefinisikan sebagai stimuli afektif yang mampu menimbulkan perilaku karyawan *front-line* yang sejalan dengan brand. Pentingnya *brand identification* dalam mewujudkan karyawan yang mampu melakukan *brand enactment* adalah, karyawan harus terlebih dahulu menginternalisasi dan mengidentifikasi nilai-nilai *brand* sebelum mereka dapat menawarkan layanan kepada pelanggan yang akan memenuhi, jika tidak melebihi, harapan pelanggan yang telah dibangun perusahaan melalui janji *brand* mereka. Komponen afektif dari *brand identification* ini merefleksikan sebaik apa seorang karyawan mengidentifikasikan identitas *brand* dengan konsep dirinya (Xiong dan King, 2015; Burmann, Jost-Benz, dan Riley, 2009; Punjaisri et al., 2009 dalam Boukis, Gounaris, & Lings, 2017).

Brand identification juga mampu mempengaruhi perilaku karyawan dalam mendukung *brand* dikarenakan karyawan yang memiliki *identification* terhadap *brand* memiliki ikatan emosional dan rasa kesatuan dengan *brand*. Dalam beberapa penelitian *brand identification* didefinisikan sebagai rasa kepemilikan dengan

brand. Konsep *brand identification* baru-baru ini berubah menjadi *social identity theory*. Teori ini tidak hanya membahas *brand identification* sebagai komponen afektif, namun juga sebagai komponen kognitif. Komponen kognitif mengidentifikasi sampai sejauh mana karyawan menilai dirinya sebagai bagian dari perusahaan, dan komponen afektif mengidentifikasi seberapa besar karyawan merasa positif mengenai dirinya sebagai bagian dari perusahaan. Sehubungan dengan teori *social identity* ini, menunjukkan bahwa karyawan yang mengidentifikasikan dirinya kuat terhadap *brand*, akan mampu berfikir dan berperilaku atas nama *brand* itu dengan mengikuti norma dan aturan yang berlaku, membela *brand*, dan juga terlibat dalam upaya ekstra karena mereka menyatukan *brand* dengan konsep dirinya. Dengan demikian, karyawan yang memiliki perasaan positif terhadap *brand* akan mendukung *brand* melalui perilakunya (Tajfel, 1978, 1982; Tajfel and Turner, 1986; Ashforth and Mael, 1989; Johnson *et al.*, 2012; Punjaisri dan Wilson, 2011; Gautam *et al.*, 2004; Wegge *et al.*, 2006 dalam Piehler *et al.*, 2016).

Dalam literatur perilaku organisasi, ada banyak dukungan mengenai pengaruh positif *identification* karyawan dengan kinerja karyawan dalam organisasi. Penelitian terbaru secara empiris menunjukkan pentingnya konsep *identification* dalam konteks manajemen tenaga penjualan. Secara empiris menunjukkan bahwa tingkat *identification* karyawan yang tinggi dengan perusahaan dan *brand* yang mereka wakili menghasilkan tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja yang lebih tinggi. Sebagai contoh Badrianarayana dan Laverie (2011) menyoroti pengaruh positif dari *identification* karyawan ritel dengan *brand* pada

perilaku pendukung *brand*-nya. oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa individu dengan tingkat *identification* yang lebih tinggi dengan suatu organisasi cenderung terlibat dalam kegiatan dan perilaku yang mendukung organisasi (Cable dan DeRue, 2002; Gammoh *et. al.*, 2014; Ashforth dan Mael, 1989; Mael dan Ashforth, 1992 dalam Gammoh, Mallin, dan Pullins, 2014).

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai *brand knowledge* dan *brand enactment*, serta relevansi terhadap fenomena yang ditemukan oleh penulis, maka:

H4: *Brand identification* berpengaruh positif terhadap *brand enactment*.

2.7 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1	Alimen, N., & Cerit, A. G.	<i>Emerald Group Publishing Limited, Internasional Journal of Marketing, (2010).</i>	<i>Dimensions of brand knowledge. Journal of Enterprise Information Management</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa <i>brand knowledge</i> didefinisikan oleh informasi deskriptif dan evaluatif yang berkaitan dengan <i>brand</i> . Terdapat dua komponen dari <i>brand knowledge</i> yaitu <i>brand awareness</i> , dan <i>brand image</i> yang berfungsi untuk menghubungkan berbagai informasi seperti kesadaran, atribut, manfaat, citra, pikiran, perasaan, sikap, dan pengalaman konsumen terhadap suatu <i>brand</i> dan secara langsung mempengaruhi respons konsumen.	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai landasan definisi untuk menjelaskan definisi <i>brand knowledge</i> beserta komponen-komponennya.
2	Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S.	<i>Emerald Group Publishing Limited, International</i>	<i>The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa proses <i>internal marketing</i> yang komprehensif penting untuk hubungan, mengingat bahwa hal itu memiliki dampak positif pada <i>job satisfaction</i> dan <i>employee engagement</i> .	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai acuan dalam menjelaskan <i>brand</i>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
		<i>Journal of Bank Marketing</i> , (2016)	<i>internal marketing-employee bank identification relationship</i>	<i>Internal marketing</i> juga memiliki efek tidak langsung pada <i>employee identification</i> melalui pengaruhnya terhadap komitmen dan kepuasan kerja karyawan.	<i>identification</i> dan hubungan antara <i>internal market orientation</i> dengan <i>brand identification</i>
3	Boukis, A., Gounaris, S., Kostopoulou, G., & Kaminakis, K.	<i>Proceedings of the Academy of Marketing Science</i> , (2015)	<i>Enhancing Customer Perceived Service Quality Through IMO Diffusion</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa internalisasi perilaku kongruen- <i>Internal market orientation</i> (IMO) atas nama manajer cabang merupakan prasyarat untuk menjadikan karyawan lebih responsif terhadap upaya <i>Internal marketing</i> . kebanyakan konseptualisasi IMO yang ada menekankan manfaat tingkat tunggal yang berasal dari adopsi IMO sedangkan sebagian besar mengabaikan bagaimana tindakan manajerial membentuk aspek-aspek berbeda dari kinerja karyawan	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai acuan dalam menjelaskan hubungan antara <i>internal market orientation</i> dengan <i>brand identification</i>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				mereka. Adopsi iMO dapat merangsang adopsi karyawan dari nilai-nilai dan filosofi organisasi dengan cara yang lebih efisien dan banyak akal.	
4	Boukis, A., Gounaris, S., & Lings, I.	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Services Marketing, (2017)</i>	<i>Internal market orientation determinants of employee brand enactment.</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa berkenaan dengan penentu langsung <i>brand enactment</i> , <i>brand knowledge</i> adalah penentu utama <i>brand-congruent behavior</i> karyawan. Ini menambah dukungan pada anggapan bahwa sebelum seorang karyawan dapat memenuhi janji <i>brand</i> , mereka perlu tahu apa janji itu. Hasil kami menunjukkan bahwa <i>brand identification</i> tidak secara signifikan memprediksi <i>brand-congruent behavior</i> , yang berarti bahwa, <i>brand identification</i> dalam sampel ini setidaknya, berpengaruh pada "membeli ke	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai acuan jurnal utama dalam penelitian.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				dalam janji" bukan merupakan penentu utama memberikannya.	
5	Boukis, A., & Christodoulides, G.	<i>European Management Review</i> . (2018)	<i>Investigating Key Antecedents and Outcomes of Employee-based Brand Equity</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa kegiatan <i>internal marketing</i> menciptakan kognitif utama prasyarat agar karyawan dapat berhasil memberikan janji <i>brand</i> . Hal ini dikarenakan IMO terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>brand knowledge</i> maupun <i>brand identification</i> .	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai acuan dalam menjelaskan hubungan <i>internal market orientation</i> dengan <i>brand knowldge</i>
6	Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N.	<i>Elsevier Journal of Business Research</i> , (2009).	<i>Towards an identity-based brand equity model. Journal of Business Research</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa <i>brand identification</i> dinyatakan sebagai stimuli afektif dari <i>internal branding</i> dikarenakan <i>brand identification</i> mencerminkan seberapa baik identitas <i>brand</i> tertanam dalam konsep diri karyawan. ada dua hal yang dapat dipertimbangkan dalam menjelaskan <i>identification</i> dalam <i>brand</i> ,	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai landasan definisi untuk menjelaskan <i>brand identification</i> .

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				yaitu; (1) <i>identification</i> yang merujuk pada penerimaan individu atas pengaruh sosial yang mengarah pada perasaan memiliki terhadap suatu kelompok. Ini, pada gilirannya, menentukan pengalaman pada suatu <i>brand</i> . (2) Internalisasi identitas <i>brand</i> , menggambarkan integrasi <i>brand identity</i> ke dalam konsep diri individu. Nilai tertinggi yang dapat dicapai adalah kesesuaian antara <i>brand identity</i> dan identitas pribadi yang sempurna.	
7	Gammoh, B. S., Mallin, M. L., & Pullins, E. B.	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Product & Brand Management, (2014)</i>	<i>The impact of salesperson-brand personality congruence on salesperson brand identification, motivation and</i>	kesesuaian <i>personality</i> tenaga penjual dengan <i>brand personality</i> yang dirasakannya memiliki dampak signifikan pada <i>brand identification</i> oleh tenaga penjualan. <i>Identification</i> ini memiliki hasil tenaga penjualan yang penting, termasuk yang mempengaruhi motivasi intrinsik dan	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai acuan dalam menjelaskan hubungan <i>brand knowledge</i> dengan <i>brand enactment</i>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
			<i>performance outcomes.</i>	ekstrinsik, tugas <i>self-efficacy</i> , dan kinerja hasil perilaku.	
8	King, C., & Grace, D.	<i>Services Marketing Quarterly</i> , (2009)	<i>Employee Based Brand Equity: A Third Perspective.</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa tujuan dari <i>internal brand management</i> adalah untuk mempengaruhi perilaku karyawan untuk memberikan janji <i>brand</i> organisasi, namun, untuk melakukan ini dengan sukses, lebih banyak upaya diperlukan atas nama pemasar daripada sekadar memberikan informasi yang terkait dengan <i>brand</i> kepada karyawan. <i>brand knowledge</i> adalah kunci untuk mewujudkan ekuitas <i>brand</i> .	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai acuan dalam menjelaskan hubungan <i>brand knowledge</i> dengan <i>brand enactment</i>
9	King, C.	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , (2010)	<i>One size doesnt fit all: Tourism and hospitality employees' response to</i>	Penelitian ini memberikan dukungan empiris bahwa penyebaran <i>brand knowledge</i> memiliki efek positif yang signifikan pada <i>role clarity</i> dan <i>employee commitment</i> terhadap <i>brand</i> . Efek <i>knowledge</i> tersebut memberikan kontribusi	

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
			<i>internal brand management</i>	positif yang signifikan bagi karyawan yang menunjukkan <i>brand supportive behavior</i> .	
10	Lings, P. I. N., & Greenley, P. G.	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Service Management, (2010)</i>	<i>Internal Market Orientation and Market Oriented Behaviours.</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa perusahaan yang ingin berhasil menerapkan orientasi pasar harus mengadopsi IMO untuk memastikan bahwa keinginan dan kebutuhan karyawan terpenuhi. Karyawan harus diberi penghargaan atas perilaku berorientasi pasar mereka. IMO lebih dari sekadar memberikan penghargaan untuk perilaku yang diinginkan, tapi juga melibatkan perasaan terhadap pekerjaan, manfaat yang dicari dan terpenuhi dan kebutuhan yang tidak terpenuhi, dan komunikasi antara dan di antara para manajer dan karyawan. dengan tujuan organisasi.	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai landasan definisi untuk menjelaskan <i>internal market orientation</i>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
11	Lings, I. N., & Greenley, G. E.	<i>SAGE Publications Inc, Journal of Service Research, (2005).</i>	<i>Measuring Internal Market Orientation</i>	Penelitian ini menemukan bahwa IMO dapat diukur menggunakan 12 skala pengukuran yang terbagi dalam 5 dimensi yaitu; <i>Informal information generation, formal face-to-face information generation, formal written information generation, information dissemination, dan responsiveness.</i>	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai landasan definisi untuk menjelaskan <i>internal market orientation</i> beserta dimensi-dimensinya.
12	Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T.	<i>Journal of Marketing, (2009).</i>	<i>Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions.</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa konsumen tidak peduli siapa yang menjalankan perusahaan, mereka hanya peduli tentang bagaimana mereka diperlakukan oleh karyawan yang pertama mereka temui. Berbeda dengan <i>brand product</i> di mana persepsi konsumen berasal dari fitur nyata produk tersebut, persepsi konsumen terhadap <i>brand service</i> sangat	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai pendukung dalam menjelaskan <i>service</i> oleh karyawan <i>front-line</i> pada <i>retail</i>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				bergantung pada perilaku karyawan yang berhadapan langsung dengan konsumen	
13	Piehler, R., King, C., Burmam, C., & Xiong, L.	<i>Emerald Group Publishing Limited, Internasional European Journal of Marketing</i> , (2016)	<i>The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour.</i>	Penelitian ini menemukan bahwa karyawan dengan <i>brand identification</i> yang lebih kuat lebih mampu mengembangkan tingkat komitmen <i>brand</i> yang lebih tinggi, sehingga manajer harus menekankan pentingnya nilai <i>brand</i> selama proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Mempekerjakan orang-orang yang nilainya berbeda dari nilai-nilai <i>brand</i> tidak mungkin menimbulkan kekuatan motivasi internal untuk mendorong mereka menunjukkan sikap dan perilaku <i>pro-brand</i> .	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai landasan definisi untuk menjelaskan <i>brand identification</i> .
14	Punjaisri, K., Evanschitz	<i>Emerald Group Publishing Limited, Internasional</i>	<i>Internal branding: an enabler of employees brand-</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa <i>brand enactment</i> menangkap sejauh mana karyawan memberikan layanan dengan cara yang mencerminkan nilai-nilai dan janji	Penelitian ini digunakan peneliti sebagai landasan definisi untuk

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
	ky, H., & Wilson, A.	<i>Journal of Service Management</i> , (2009)	<i>supporting behaviours.</i>	<i>brand. Brand enactment</i> dapat membantu meningkatkan hubungan konsumen dan <i>brand</i> dengan memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan ekspektasi yang dijanjikan kepada konsumen dikarenakan penilaian akan <i>brand</i> sangat erat hubungan dengan <i>brand-congruent behaviours</i> yang diberikan oleh karyawan yang melakukan kontak dengannya. Maka dari itu, <i>brand enactment</i> akan membantu memberikan konsistensi pengalaman konsumen dengan janji <i>brand</i> .	menjelaskan <i>brand enactment</i> .