

PENGARUH BRAND EMPOWERMENT TERHADAP BRAND PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP, EMPLOYEE BRAND UNDERSTANDING, DAN EMPLOYEE BRAND EQUITY PADA KARYAWAN RETAIL BAGIAN PELAYANAN DI BEKASI

Muhammad Firlian Noval Pangyasa¹, Mirna Tria Pratiwi²

^{1,2}Universitas Esa Unggul

Email: muhammadfirliannovalpangyasa@student.esaunggul.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *brand empowerment* terhadap *brand psychological ownership*, *employee brand understanding*, dan *employee brand equity* pada karyawan retail bagian pelayanan di Bekasi. Populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu karyawan bagian pelayanan di salah satu perusahaan retail yaitu INDOMARET di wilayah Bekasi. Sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dan menggunakan metode slovin untuk menentukan jumlah sampel. Metode analisis yang digunakan yaitu uji hipotesis dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan *software* SmartPLS. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa *brand empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee brand understanding*, *brand empowerment* berpengaruh positif terhadap *brand psychological ownership*, *employee brand understanding* berpengaruh positif terhadap *employee brand equity*, *brand psychological ownership* berpengaruh positif terhadap *employee brand equity*. Sehingga *employee brand understanding* dan *brand psychological ownership* dapat memediasi hubungan antara *brand empowerment* dengan *employee brand equity*.

Kata Kunci: *Brand Empowerment, Employee Brand Understanding, Brand Psychological Ownership, Employee Brand Equity.*

Abstract

This research aims to determine the effect of brand empowerment on brand psychological ownership, employee brand understanding, and employee brand equity in retail service employees in Bekasi. The population used in this research is service employees at a retail company, namely INDOMARET in the Bekasi area. The sample in this study used a purposive sampling method and used the Slovin method to determine the sample size. The analytical method used is hypothesis testing using the Structural Equation Model (SEM) method with SmartPLS software. The results of this research show that brand empowerment has a positive effect on employee brand understanding, brand empowerment has a positive effect on brand psychological ownership, employee brand understanding has a positive effect on employee brand equity, brand psychological ownership has a positive effect on employee brand equity. So, employee brand understanding and brand psychological ownership can mediate the relationship between brand empowerment and employee brand equity.

Keywords: *Brand Empowerment, Employee Brand Understanding, Brand Psychological Ownership, Employee Brand Equity.*

A. PENDAHULUAN

Karyawan sangat memerlukan pemberdayaan agar dapat mengerti apa yang harus dilakukan untuk membuat konsumen percaya terhadap merek (King & Grace, 2010). Pemberdayaan terhadap karyawan akan membuat karyawan menjadi semangat dalam meningkatkan kinerja untuk melayani pelanggan (Peccei & Rosenthal, 2001). Manfaat dukungan berorientasi merek untuk berpacu terhadap seberapa jauh karyawan melihat bahwa lingkungan organisasi berpengaruh terhadap pemahaman merek mereka dan memberdayakan mereka untuk ikut dalam perilaku diskresioner terhadap merek (Burmam & König, 2011). Untuk meningkatkan nilai pada suatu organisasi agar dapat mencapai keberhasilannya sangat diperlukan merek pada organisasi tersebut. Dalam meningkatkan nilai merek pada suatu organisasi dapat dilakukan dengan cara *Brand Empowerment*. Karyawan tidak hanya perlu memahami peran mereka dalam menyampaikan pendapat terkait merek tetapi mereka juga membutuhkan *Brand Empowerment* untuk mendukung penyampaian merek (King & Grace, 2010).

Brand Empowerment mengacu pada kinerja karyawan dalam memberi pelayanan terhadap pelanggan untuk tetap menjaga citra merek sehingga dapat berpengaruh terhadap *Employee Brand understanding*. Hal ini didukung dari penelitian sebelumnya yang membuktikan adanya hubungan *Brand Empowerment* dengan *Employee Brand Understanding* (e.g Altaf & Shahzad, 2018; Conger & Kanungo, 1988; King & Grace, 2010; Piehler *et al.*, 2016). Menyatukan perilaku karyawan dengan janji merek sering kali menjadi fokus internal merek dan memerlukan upaya yang cukup besar untuk mempertahankan perilaku karyawan sesuai dengan nilai merek (Altaf & Shahzad, 2018). Dengan demikian, perilaku karyawan memerlukan *Brand Psychological Ownership* agar dapat mengelola perilaku karyawan. Hal ini didukung dari penelitian terdahulu yang membuktikan adanya hubungan *Brand Empowerment* dengan *Brand Psychological Ownership* (e.g Altaf & Shahzad, 2018; Chang *et al.*, 2012).

Penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan *Brand Empowerment* terhadap *Employee Brand Understanding* (e.g Altaf & Shahzad, 2018; Conger & Kanungo, 1988; King & Grace, 2010; Piehler *et al.*, 2016). Hubungan *Brand Empowerment* terhadap *Brand Psychological Ownership* (e.g Altaf & Shahzad, 2018; Chang *et al.*, 2012; Menon, 2001; Dyne & Pierce, 2004). Hubungan *Employee Brand Understanding* dengan *Employee Brand Equity* (e.g King & Grace, 2010; Piehler *et al.*, 2016; Xiong *et al.*, 2013). Hubungan *Brand Psychological Ownership* dengan *Employee Brand Equity* (e.g Chang *et al.*, 2012; Pierce *et al.*, 2001; Dyne & Pierce, 2016). Hubungan mediasi *Employee Brand Understanding* antara *Brand Empowerment* dan *Employee Brand Equity* (e.g Altaf & Shahzad, 2018; Hackman & Oldham, 1975, 1976). Hubungan mediasi *Brand Psychological Ownership* antara *Brand Empowerment* dan *Employee Brand Equity* (e.g Altaf & Shahzad, 2018; Hackman & Oldham, 1975, 1976). Namun demikian, masih jarang penelitian menggunakan *Brand Empowerment* terhadap pengembangan psikologis kritis karyawan, yaitu *Brand Psychological Ownership* dan *Employee Brand Understanding*, dan pengaruhnya dengan *Employee Brand Equity* terhadap karyawan perusahaan retail khususnya pada bagian pelayanan.

Perkembangan yang sangat pesat terjadi pada perusahaan retail di kota Bekasi menyebabkan konsumen memiliki banyak pilihan untuk membeli sesuatu dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan. Dalam kondisi tersebut bisa menimbulkan persaingan yang ketat antara retail dalam meraih konsumen dan juga dapat menimbulkan kesenjangan terhadap target yang sudah dibuat oleh perusahaan. Bidang usaha retail merupakan bisnis yang baik pada saat ini, dan telah mendorong pengusaha retail untuk menerapkan strategi dalam pemasaran dan pelayanan yang tepat untuk para konsumen. Seperti yang diketahui sekarang, persaingan di bidang retail sudah sangat ketat. Dilihat lagi keberadaan lokasi supermarket yang saling berdekatan bahkan bersebelahan.

Oleh karena itu, implementasi terhadap pelayanan yang dilakukan dalam bidang retail harus memberikan pelayanan yang terbaik agar dapat memiliki banyak konsumen. Fenomena yang sering terjadi pada usaha retail seperti pelayanan yang kurang memuaskan, pelanggan yang ingin dilayani sesegera mungkin, harga yang tidak sesuai antara di display dan di kasir. Untuk memiliki pelayanan yang terbaik, maka dari itu harus ada *Brand Empowerment* terhadap karyawannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh *Brand Empowerment* terhadap *Employee Brand Understanding*, *Brand Psychological Ownership*, dan *Employee Brand Equity*. Selain itu, apakah keterkaitan variabel-variabel tersebut dapat diterapkan pada karyawan yang bekerja di perusahaan retail yang ada di Bekasi, khususnya pada bagian pelayanan.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. *Employee Brand Equity*

Employee Brand Equity merupakan bentuk lain dari ekuitas merek (Altaf & Shahzad, 2018). Sebelumnya, ekuitas merek selalu berpacu kepada konsumen dan keuangan (King & Grace, 2009). King *et al.*, (2012) memperbaiki pengukuran dari manfaat ekuitas merek berbasis karyawan yang disebut dengan "*Employee Brand Equity*". Tujuan *Employee Brand Equity* yaitu memberitahu identitas merek dengan cara yang baik dalam peran dan tanggung jawab para karyawan (Altaf & Shahzad, 2018). King *et al.*, (2012) menyebutkan bahwa *Employee Brand Equity* yaitu hasil dari karyawan yang mempunyai pengetahuan merek dan perilaku terhadap merek sebanding dengan identitas merek. King & Grace, (2009) mengemukakan model baru yaitu ekuitas merek berbasis karyawan, model ini ditekankan dari ekuitas merek kepada karyawan, dan juga pengaruh diferensial dalam pengetahuan merek terhadap respons karyawan dalam lingkungan kerja merupakan bagian dari ekuitas merek berbasis karyawan. Pada model ini, perilaku karyawan ditandai sebagai manfaat dari ekuitas merek berbasis karyawan, yang dinilai dari *brand citizenship behavior*, *brand endorsement*, *brand loyalty*, dan *employee satisfaction* (Altaf & Shahzad, 2018).

2. *Employee Brand Understanding*

Employee Brand Understanding merupakan perilaku yang meningkatkan pemikiran karyawan terhadap peran dan konsisten untuk mencapai tujuan suatu merek (Xiong *et al.*, 2013). *Employee brand understanding* disebut juga sebagai representasi kognitif dipikirkan karyawan (Piehler *et al.*, 2016). Thomson *et al.*, (1999) menyebutkan bahwa strategi organisasi yang dipahami dengan baik akan memudahkan karyawan bagaimana cara menambah nilai pada merek. Organisasi sangat banyak variasi dalam ukuran dan praktik merek mereka, tetapi pemahaman merek dan peran karyawan sangat penting untuk menyampaikan pelayanan (Xiong *et al.*, 2013). Sampai saat ini banyak yang sudah dilakukan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap merek (Altaf & Shahzad, 2018). Miles & Mangold, (2004) menggambarkan proses branding karyawan bahwa ini merupakan proses informasi yang diterima oleh karyawan dari berbagai sumber informasi. (King & Grace, 2008) juga menyatakan bahwa karyawan harus memikirkan bahwa nilai merek sangat bermanfaat untuk mencapai perilaku yang ekstra. Jika tidak, karyawan akan tetap bergantung dengan tugas yang mereka dapat. (Altaf & Shahzad, 2018)

Hackman & Oldham. (1975) mengatakan bahwa seorang karyawan bisa meningkatkan keadaan psikologis terhadap desain pekerjaan yang dijalankan untuk hasil pekerjaan yang baik. Tingkat keadaan psikologis mencakup pengetahuan pekerjaan, makna pekerjaan, dan konsisten terhadap pekerjaan, sedangkan desain pekerjaan terdiri dari variasi keterampilan dan identitas tugas (Altaf & Shahzad, 2018). Saat karyawan merasa memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup dalam pekerjaan, mereka akan memberikan kualitas yang tinggi

terhadap layanan (Oldham & Hackman, 2010). Oleh sebab itu, menurut JCT (Joint Contract Tribunals), ada tiga faktor pembentuk pemahaman merek karyawan (Altaf & Shahzad, 2018). Faktor tersebut yaitu : (1) pengetahuan merek yang dipikirkan karyawan, (2) kepentingan merek dirasakan terhadap karyawan, (3) peran merek dirasakan terhadap karyawan (Altaf & Shahzad, 2018). Dalam keadaan psikologis kritis karyawan, Xiong *et al.* (2013) menggambarkan *Employee Brand Understanding* dalam keadaan psikologis kritis di bawah JCT. Bagian selanjutnya akan menjelaskan bagaimana pemahaman merek karyawan di bawah JCT (Altaf & Shahzad, 2018).

3. Brand Psychological Ownership

Pierce *et al.* (2003) berpendapat bahwa *Psychological Ownership* merupakan keadaan seseorang yang merasa dirinya termasuk dalam target *Ownership*, dan juga kondisi *Ownership* berdasarkan pada rasa kepemilikan seseorang dan keterkaitan psikologis terhadap suatu entitas (Pierce *et al.*, 2003). Parker *et al.* (1997) berpendapat bahwa *Ownership* merupakan tanggung jawab yang dimiliki setiap individu. Lebih tepatnya, *Ownership* terjadi ketika muncul rasa perhatian terhadap tujuan suatu pekerjaan (Altaf & Shahzad, 2018). Kenyataannya, *Psychological Ownership* sangat berbeda dengan *Ownership* yang sesungguhnya (Chang *et al.*, 2012). *Psychological Ownership* karyawan masih bisa berkembang melalui pengalaman psikologis Rousseau & Shperling (2003) yang menggiring mereka pada perilaku pada pengalaman psikologis yang sebenarnya (Pierce *et al.*, 2003). *Psychological Ownership* merupakan psikologis seseorang yang terjadi karena mental, tetapi kepemilikan aktual dilindungi oleh masyarakat (Chang *et al.*, 2012).

Chang *et al.* (2012) menjelaskan bahwa *brand psychological ownership* merupakan acuan dalam pengalaman psikologis karyawan untuk menjalankan aktivitas terkait merek, dan juga menyatakan bahwa karyawan dengan *psychological ownership* yang positif, mereka bisa menjaga citra merek perusahaan. Dua *Psychological Ownership* itu sangat berbeda dengan yang lainnya (Altaf & Shahzad, 2018). Pierce *et al.* (2001) berpendapat dalam *Psychological Ownership* organisasi, seorang karyawan bertanggung jawab bahwa mereka sebagai pemilik organisasi dan juga dapat memperkuat hubungan antara organisasi dan individu (Rousseau, 1989).

4. Brand Empowerment

Brand Empowerment berfokus pada tingkah laku karyawan yang bergerak secara mandiri untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dalam menjaga citra merek (Altaf & Shahzad, 2018). Kata *Empowerment* relatif baru dan memberikan hak dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja terhadap karyawan (Menon, 2001). Ini dapat berpengaruh kepada tingkah laku karyawan dalam berorientasi pada pekerjaan (Conger & Kanungo, 1988). Untuk hal layanan, karyawan harus bertanggung jawab dengan memberikan pelayanan terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan efisien dan efektif (Lee *et al.*, 2006; Lytle *et al.*, 1998). Dalam hal lain, *Empowerment* dapat membuat karyawan meningkatkan citra diri dan citra organisasi karyawan dengan fokus pada pelanggan, konsisten dan tanggap terhadap pelanggan (Bateson, 1995). Oleh karena itu, bagi organisasi sangat penting dalam melakukan *Empowerment* pada karyawan karena interaksi dari karyawan terhadap pelanggan yang membutuhkan sebuah keputusan sehingga membuat pelanggan selalu senang (Hartline, M. D., & Ferrell, 1996).

5. Hubungan Brand Empowerment dan Employee Brand Understanding

Karyawan juga memerlukan pemberdayaan agar dapat mengerti apa yang harus dilakukan untuk membuat konsumen percaya terhadap merek (King & Grace, 2010). Dukungan berorientasi merek yaitu seberapa jauh karyawan melihat bahwa lingkungan

organisasi berpengaruh terhadap pemahaman merek mereka dan memberdayakan mereka untuk ikut dalam perilaku diskresioner terhadap merek (Burmam & König, 2011).

Untuk mengungkapkan aspirasi setiap orang sehingga membangun rasa percaya diri dalam pekerjaannya dan di percaya dalam pengambilan keputusan harus mempunyai karakteristik pekerjaan otonomi (Beyerlein, 2006). Tidak menutup kemungkinan, karyawan menginginkan tingkat kebebasan karena mereka bekerja di bawah kemampuan organisasi (Altaf & Shahzad, 2018). Dalam literatur manajemen, pengaruh pemberdayaan terhadap sikap dan tingkah laku karyawan termasuk dalam teori karakteristik pekerjaan (Altaf & Shahzad, 2018). Dari pandangan teori karakteristik pekerjaan, pengaplikasian organisasi terhadap pemberdayaan struktural, semacam pendelegasian kekuasaan serta wewenang terhadap karyawan, membuat karakteristik pekerjaan menjadi kuat dan mempengaruhi psikologis kritis karyawan ialah *Employee Brand Understanding* (Quinn & Spreitzer 1997). Begitu juga dalam branding, otonomi terhadap merek atau *Brand Empowerment* sudah dijelaskan dalam studi terbatas (Altaf & Shahzad, 2018). Dalam teori karakteristik pekerjaan, pemberdayaan merek yaitu otonomi terhadap merek yang diberikan oleh karyawan bisa untuk membuat keputusan secara mandiri (Altaf & Shahzad, 2018).

Teori karakteristik pekerjaan yaitu otonomi terhadap pekerjaan berpengaruh pada keadaan psikologis karyawan menurut (Hackman & Oldham, 1975, 1976). Kenyataannya, *Employee Brand Understanding* dan kepemilikan psikologis yaitu pengembangan dalam pemahaman merek yang baik pada karyawan membutuhkan keadaan psikologis (Altaf & Shahzad, 2018). *Employee Brand Understanding* yaitu proses berfikir yang ada di dalam diri mereka terhadap merek dengan pengembangan terhadap pengetahuan merek, kepercayaan merek, relevansi merek, dan relevansi tingkah laku (Piehler *et al.*, 2016). Oleh karena itu, hipotesisnya adalah:

H1: *Brand Empowerment* memiliki hubungan positif dengan *Employee Brand Understanding*.

6. Hubungan *Brand Empowerment* dan *Brand Psychological Ownership*

Pemberdayaan terhadap karyawan akan membuat karyawan menjadi semangat dalam meningkatkan kinerja untuk melayani pelanggan (Peccei & Rosenthal, 2001). Dan juga, pemberdayaan karyawan dapat membuat percaya diri terhadap apa yang dilakukan untuk mencapai citra merek yang baik (Conger & Kanungo, 1988; Peccei & Rosenthal, 2001). Berikutnya menggiring karyawan dalam memperlihatkan tingkah laku yang konsisten terhadap merek (Hartline & Ferrell, 1996). Untuk hal kepemilikan psikologis, kontrol dan pemberdayaan adalah faktor utama untuk meningkatkan kepemilikan psikologis tersebut (Pierce *et al.*, 2003). Selanjutnya, menekankan bahwa kontrol dan pemberdayaan merupakan faktor terpenting untuk meningkatkan rasa kepemilikan karyawan dan menahan keadaan psikologis (Peng & Pierce, 2015) *Brand Psychological Ownership* berarti karyawan dapat meningkatkannya terhadap merek dengan berpikir mereka konsisten atas merek tersebut, meningkatkan nilai merek, dan menyesuaikan diri dengan citra merek (Chang *et al.*, 2012).. Oleh karena itu, hipotesisnya adalah:

H2: *Brand empowerment* memiliki hubungan positif dengan *brand psychological ownership*.

7. Hubungan *Employee Brand Understanding* dan *Employee Brand Equity*

Hal yang dijelaskan dalam teori karakteristik pekerjaan, karyawan selain harus mempunyai pemikiran bahwa merek itu penting dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan juga harus mengerti bahwa mereka berpengaruh dalam pemikiran merek (Hackman & Oldham, 1976). Dikarenakan karyawan yang merasa mempunyai pengetahuan dalam pekerjaan yang cukup, konsisten, serta pekerjaan itu penting, mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih berkualitas dari sebelumnya (Oldham & Hackman, 2010). Berikutnya, pemikiran karyawan terhadap pengetahuan merek, bergunanya merek, dan kaitan peran merek adalah

Employee Brand Understanding direncanakan (Xiong *et al.*, 2013). Dalam hal lain, penelitian yang sebelumnya telah diberitahu bahwa peran yang baik antara pemahaman merek dan tingkah laku terhadap merek karyawan di bidang jasa (Piehler *et al.*, 2016; Xiong *et al.*, 2013). Oleh sebab itu, dapat dihipotesiskan bahwa *Employee Brand Understanding* memiliki peran baik terhadap *Employee Brand Equity* (Altaf & Shahzad, 2018). Oleh sebab itu, hipotesisnya adalah:

H3: *Employee brand understanding* memiliki hubungan positif dengan *employee brand equity*.

8. Hubungan Brand Psychological Ownership dan Employee Brand Equity

Kepemilikan psikologis terhadap karyawan dapat membuat peran baik terhadap suatu organisasi atau merek (Dyne & Pierce, 2016). Dan juga dapat membantu menemukan jati diri seorang karyawan (Pierce *et al.*, 2001). Jati diri karyawan juga dapat membantu mereka membuat aktivitas terkait merek menjadi efektif (Chang *et al.*, 2012; Pierce *et al.*, 2001; Dyne & Pierce, 2016). Oleh karena itu, kepemilikan psikologis merek bisa membuat antusias dalam tingkah laku terhadap merek karyawan (Chang *et al.*, 2012; Podsakoff *et al.*, 2000). Secara empiris, ilmu tentang sektor jasa memberikan peran yang baik antara *Brand Psychological Ownership* serta tingkah laku karyawan terhadap merek (Chang *et al.*, 2012; Chang *et al.*, 2015). Oleh sebab itu, hipotesisnya adalah:

H4: *Brand Psychological Ownership* memiliki hubungan positif dengan *employee brand equity*.

9. Peran Mediasi dari Employee Brand Understanding dan Brand Psychological Ownership

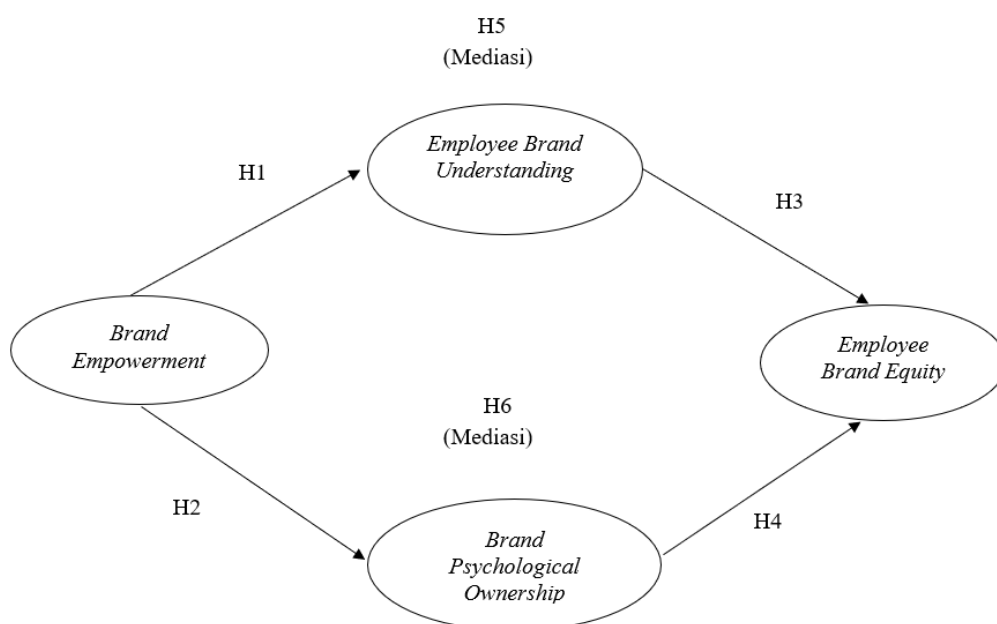
Dari *employee brand understanding* hingga *brand psychological ownership* yaitu suatu keadaan psikologis karyawan yang dijelaskan dalam teori karakteristik pekerjaan (Hackman & Oldham, 1975, 1976). Otonomi dan pemberdayaan merek merupakan inti dari karakteristik pekerjaan, sedangkan *Employee Brand Equity* yaitu hasil yang didapat oleh karyawan (Altaf & Shahzad, 2018).

Altaf & Shahzad. (2018) menyatakan bahwa dalam teori karakteristik pekerjaan, karakteristik inti pekerjaan karyawan (*Brand Empowerment*) mempengaruhi psikologis karyawan (*Employee Brand Understanding* dan *Brand Psychological Ownership*), yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap hasil yang didapat oleh karyawan (*Employee Brand Equity*). Selanjutnya, teori karakteristik pekerjaan menjelaskan bahwa keadaan psikologis menyelesaikan hubungan antara karakteristik inti pekerjaan dan hasil yang didapat oleh karyawan (Altaf & Shahzad, 2018). Oleh sebab itu, hipotesisnya adalah:

H5: *Employee brand understanding* memediasi hubungan antara *brand empowerment* dan *employee brand equity*.

H6: *Brand psychological ownership* memediasi hubungan antara *brand empowerment* dan *employee brand equity*.

Berdasarkan kerangka hipotesis di atas, dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

C. METODE

Penelitian ini akan menggunakan penelitian kuantitatif. Pada penelitian ini terdapat variabel independen yaitu *brand empowerment*, dan juga variabel dependen yaitu *employee brand understanding*, *brand psychological ownership*, dan *employee brand equity*. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deduktif dengan *purposive sampling* menggunakan Google Form sebagai sarana untuk menyebarkan kuesioner melalui link yang akan dibagikan secara online maupun offline. Pertanyaan dalam kuesioner menggunakan skala *likert* yaitu dengan skala 1 = Sangat Tidak Setuju sampai 5 = Sangat Setuju. Responden pada penelitian ini adalah karyawan bagian pelayanan disalah satu perusahaan retail yaitu INDOMARET di wilayah Bekasi yang sudah bekerja minimal selama satu tahun. Pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder.

Populasi pada penelitian kali ini adalah karyawan yang ada pada bagian pelayanan disalah satu perusahaan retail yaitu INDOMARET di wilayah Bekasi yang sudah bekerja minimal selama satu tahun dengan jumlah 133 karyawan. Berdasarkan ketentuan penggunaan metode Slovin dengan e = nilai kritis (batas kesalahan) yang diinginkan yaitu 5%:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan : n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Nilai Kritis (batas kesalahan) yang diinginkan yaitu 5%

Penelitian ini mengadopsi pengukuran dari King *et al.*, (2012) pada variabel *employee brand equity* (11 pertanyaan), mengadopsi pengukuran dari Piehler *et al.*, (2016) pada variabel *employee brand understanding* (13 pertanyaan), mengadopsi pengukuran dari Morhart *et al.*, (2009) pada variabel *Brand Empowerment* (5 pertanyaan), mengadopsi pengukuran dari Chang *et al.*, (2012) pada variabel *Brand Psychological Ownership* (9 pertanyaan). Total pertanyaan pada penelitian ini yaitu 38 butir.

Jumlah sampel pada penelitian ini untuk menguji validitas dan reliabilitas yaitu sebanyak 30 responden, hal ini sesuai dengan teori Singarimbun & Sofian, (1995) yang berpendapat bahwa uji coba kuisisioner berjumlah 30 responden agar distribusi nilai mendekati kurva normal. Untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas kami menggunakan analisis faktor

SPSS. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan nilai *Kaiser Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Jika nilai KMO dan MSA >0,5 maka analisis faktornya sudah sesuai. Selanjutnya untuk menguji reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Dimana nilai *Cronbach's Alpha* >0,5 agar dinyatakan reliabel (Hair *et al.*, 2014).

Analisis angka indeks dalam setiap variabel bertujuan untuk mengetahui gambaran deskriptif terhadap jawaban setiap item pertanyaan yang disebarkan kepada seluruh responden. Analisis ini digunakan untuk mendapatkan jawaban dari responden dan melihat kecenderungan terhadap setiap variabel, maka dari itu akan didasarkan oleh nilai skor rata-rata (*indeks*) yang dikategorikan pada rentang skor berdasarkan pada perhitungan *three box method* (Ferdinand, 2014)

Batas atas rentang skor : $(\%F \times 5) / 5 = (100 \times 5) / 5 = 100$

Batas bawah rentang skor : $(\%F \times 1) / 5 = (100 \times 1) / 5 = 20$

Angka indeks yang dihasilkan pada perhitungan di atas yaitu dengan skor 20-100, dengan rentang angka sebesar 80. Dengan menggunakan *three box method*, maka rentang skor dibagi menjadi 3 yakni masing-masing menghasilkan rentang sebesar 27, dan akan digunakan sebagai daftar interpretasi indeks.

Tabel 1. Three Box Method

Rentang	Kategori
20-46	Rendah
47-73	Sedang
74-100	Tinggi

Teknik skoring yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan skor minimal 1 dan skor maksimal 5, maka perhitungan indeks adalah menggunakan rumus sebagai berikut: Nilai Indeks = $\{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)\} / 5$

Keterangan :

F1: Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F2: Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F3: Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F4: Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F5: Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel dan juga peran mediasi antar variabel dengan menggunakan software SmartPLS. Dengan keputusan yang digunakan yaitu nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan nilai *Outer Loading* minimal 0,5 dan 0,7.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden pada penelitian ini yaitu karyawan pada bagian pelayanan di perusahaan ritel Indomaret. Data responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini yaitu pada laki-laki berjumlah 56 responden (56%) dan perempuan berjumlah 44 responden (44%). Data responden berdasarkan usia yaitu pada usia 20-24 tahun sebanyak 47 responden (47%), usia 25-29 tahun sebanyak 42 responden (42%), usia 30-34 tahun berjumlah 9 responden (9%), dan usia 35-39 tahun berjumlah 2 responden (2%). Data berdasarkan pendidikan terakhir yaitu SMA/SMK Sederajat berjumlah 75 responden (75%), pada Diploma sebanyak 14 responden (14%), dan S1 11 responden (11%).

Data berdasarkan tempat bekerja yaitu pada Bekasi Barat berjumlah 20 responden (20%), pada Bekasi Timur berjumlah 32 responden (32%), Bekasi Utara sebanyak 14 responden (14%), Bekasi Selatan sebanyak 28 responden (28%), dan Medan Satria sebanyak 6 responden (6%). Data berdasarkan lama bekerja yaitu pada >1 tahun sebanyak 41 responden (41%), pada 2-4 tahun sebanyak 53 responden (53%), dan pada >4 sebanyak 6 responden (6%).

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas pada SPSS menggunakan *pre-test* pada 30 karyawan Indomaret. Sebagian besar setiap variabel dinyatakan valid dengan nilai KMO dan MSA >0,5, kecuali pada variabel EBE3, EBE5, EBE7, dan EBE10 pada variabel *Employee Brand Equity*. Pada variabel EBU6, EBU9, EBU10, dan EBU13 pada variabel *Employee Brand Understanding* dinyatakan tidak valid. Pada variabel BE3 dan BE4 pada variabel *Brand Empowerment* dinyatakan tidak valid. Sedangkan pada uji Reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* menunjukkan setiap indikator yang valid pada setiap variabel dinyatakan reliabel dengan nilai > 0,50. Dengan demikian, sebanyak 28 butir pernyataan yang dinyatakan valid akan dijadikan kuisisioner pada penelitian ini. Untuk penjelasan lebih lanjut tentang uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 5.

Analisis Indeks Responden Pada Variabel *Employee Brand Equity*

Variabel *Employee Brand Equity* ini diukur dengan 7 butir pertanyaan. Hasil dari analisis indeks pada variabel *employee brand equity* pada kategori *three box method* menunjukkan bahwa yang tertinggi ada pada EBE4 dengan pernyataan “Saya selalu memberikan gambaran positif mengenai Indomaret tempat saya bekerja.” dengan nilai indeks sebesar 80,2 dan pada EBE1 dengan pernyataan “Saya mengatakan hal-hal positif di sekitar Indomaret tempat saya bekerja kepada orang lain.” dengan nilai indeks sebesar 79,6. Nilai indeks terendah terdapat pada EBE8 dengan pernyataan “Saya akan bekerja di tempat saya bekerja saat ini.” dengan nilai indeks 68,4.

Analisis Indeks Responden Pada Variabel *Employee Brand Understanding*

Variabel *Employee Brand Understanding* pada penelitian ini diukur dengan 9 butir pertanyaan. Hasil dari analisis indeks pada variabel *employee brand understanding* pada kategori *three box method* menunjukkan bahwa yang tertinggi ada pada EBU5 dengan pernyataan “Untuk mencapai kesuksesan, Indomaret harus menguatkan merek perusahaan.” dengan nilai indeks sebesar 83 dan pada EBU8 dengan pernyataan “Saya bisa merubah sudut pandang terhadap Indomaret menjadi lebih baik dengan tingkah laku saya.” dengan nilai indeks sebesar 77,8. Nilai indeks terendah terdapat pada EBU12 dengan pernyataan “Saya memahami jati diri dari Indomaret.” dengan nilai indeks 74,4.

Analisis Indeks Responden Pada Variabel *Brand Empowerment*

Variabel *Brand Empowerment* pada penelitian ini diukur dengan 3 butir pertanyaan. Hasil dari analisis indeks pada variabel *brand empowerment* pada kategori *three box method* menunjukkan bahwa yang tertinggi ada pada BE2 dengan pernyataan “Saya dapat mengungkapkan pemikiran dan opini saya tentang cara memainkan peran sebagai karyawan Indomaret.” dengan nilai indeks sebesar 74,6 dan pada BE1 dengan pernyataan “Saya merasa dapat memberikan masukan dalam memilih bagaimana menjalankan peran saya sebagai karyawan Indomaret.” dengan nilai indeks sebesar 74,2. Nilai indeks terendah terdapat pada BE5 dengan pernyataan “Karyawan memiliki kebebasan dan kekuatan untuk bertindak secara mandiri untuk memberikan layanan berkualitas.” dengan nilai indeks 71,4.

Analisis Indeks Responden Pada Variabel *Brand Psychological Ownership*

Variabel *Brand Psychological Ownership* pada penelitian ini diukur dengan 3 butir pertanyaan. Hasil dari analisis indeks pada variabel *brand psychological ownership* pada kategori *three box method* menunjukkan bahwa yang tertinggi ada pada BPO4 dengan pernyataan “Saya merasa senang ketika Indomaret tempat saya bekerja dipuji.” dengan nilai indeks sebesar 85,4 dan pada BPO6 dengan pernyataan “Ketika orang lain mengkritik Indomaret tempat saya bekerja, saya akan menyelesaikan ketidaksempurnaan itu.” dengan nilai indeks sebesar 83. Nilai indeks terendah terdapat pada BPO2 dengan pernyataan “Saya percaya keluarga dan teman saya merasa bahwa pribadi saya sesuai dengan Indomaret tempat saya bekerja.” dengan nilai indeks 72.

Analisis *Construct Reliability and Validity*

Batas minimum pada factor loading yaitu 0,70. Pada nilai factor loading untuk setiap indikator $>0,70$. Batas minimum realibilitas pada nilai AVE, rho A, Komposit Realibilitas (CR), dan Cronbach’s Alpha senilai 0,50. Pada nilai AVE, rho A, Komposit Realibilitas (CR), dan Cronbach’s Alpha setiap variabel $>0,5$. Pada hasil penelitian ini semua pernyataan valid dan reliabel dan bisa dilihat pada lampiran 5.

Analisis *R Square*

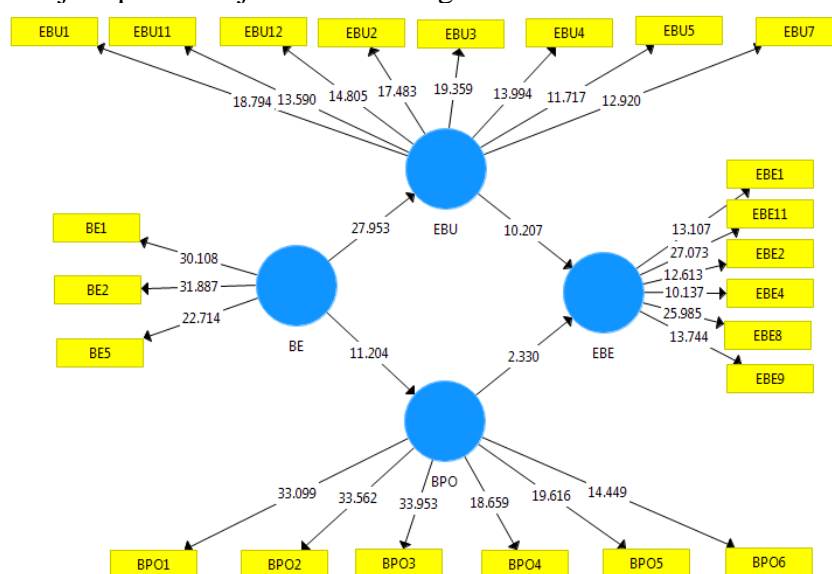
Berdasarkan pada tabel R Square di lampiran 5, bisa di jelaskan pada hasil pertama, variabel *Brand Psychological Ownership* (BPO) dipengaruhi oleh *Brand Empowerment* (BE) dengan nilai R Square yaitu 0,502 atau 50,2%. Sedangkan sebanyak 49,8% dijelaskan pada variabel lain diluar dari penelitian ini.

Hasil kedua, variabel *Employee Brand Equity* (EBE) dipengaruhi oleh *Brand Psychological Ownership* (BPO) dan *Employee Brand Understanding* (EBU) dengan nilai R Square yaitu 0,596 atau 59,2%. Sedangkan sebanyak 41,8% dijelaskan pada variabel lain diluar dari penelitian ini.

Hasil ketiga, variabel *Employee Brand Understanding* (EBU) di pengaruhi oleh *Brand Empowerment* (BE) dengan nilai R Square yaitu 0,731 atau 73,1%. Sedangkan sebanyak 26,9% dijelaskan pada variabel lain diluar dari penelitian ini.

Analisis Uji Hipotesis

Analisis Uji Hipotesis dijelaskan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2. Diagram *Path Coefficients*

Berdasarkan Diagram *Path Coefficients* di atas, maka dapat diketahui indikator (pernyataan) mana yang sangat dominan pada pengukuran setiap variabel serta untuk mengetahui variabel mana yang sangat mendominasi pada penelitian ini. Pada variabel *Brand Empowerment*, pernyataan yang sangat mendominasi yaitu pernyataan BE2 dengan nilai 31.887. Untuk variabel *Employee Brand Understanding*, pernyataan EBU3 dengan nilai 19.359. Untuk variabel *Brand Psychological Ownership*, pernyataan BPO3 dengan nilai 33.953. Untuk variabel *Employee Brand Equity*, pernyataan EBE11 dengan nilai 27.073. Sedangkan untuk mengetahui variabel yang mendominasi pada penelitian ini yakni dengan melihat nilai *t statistic* (nilai yang menghubungkan antar variabel), dan nilai *t statistic* tertinggi ada pada *Brand Empowerment* yang menghubungkan *Employee Brand Understanding* dengan nilai 27.953.

Berdasarkan tabel Direct Effect yang terdapat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa *Brand Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *Brand Psychological Ownership* dengan *P Value* 0,000 (<0,05), *Brand Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Brand Understanding* dengan *P Value* 0,000 (<0,05), *Brand Psychological Ownership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Brand Equity* dengan *P Value* 0,020 (<0,05), *Employee Brand Understanding* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Brand Equity* dengan *P Value* 0,000 (<0,05).

Berdasarkan tabel *Specific Indirect Effects* yang terdapat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa *Brand Psychological Ownership* memediasi signifikan terhadap *Brand Empowerment* dan *Employee Brand Equity* dengan nilai *P Value* 0,026 (<0,05). *Employee Brand Understanding* memediasi signifikan terhadap *Brand Empowerment* dan *Employee Brand Equity* dengan nilai *P Value* 0,000 (<0,05).

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	T-Values	Keterangan
H1 <i>Brand Empowerment</i> memiliki hubungan positif dengan <i>Employee Brand Understanding</i> .	27.953	Hipotesis diterima
H2 <i>Brand Empowerment</i> memiliki hubungan positif dengan <i>Brand Psychological Ownership</i> .	11.204	Hipotesis diterima
H3 <i>Employee Brand Understanding</i> memiliki hubungan positif dengan <i>Employee Brand Equity</i> .	10.207	Hipotesis diterima
H4 <i>Brand Psychological Ownership</i> memiliki hubungan positif dengan <i>Employee Brand Equity</i> .	2.330	Hipotesis diterima
H5 <i>Employee Brand Understanding</i> memediasi hubungan antara <i>Brand Empowerment</i> dan <i>Employee Brand Equity</i> .	9.392	Hipotesis diterima
H6 <i>Brand Psychological Ownership</i> memediasi hubungan antara <i>Brand Empowerment</i> dan <i>Employee Brand Equity</i> .	2.226	Hipotesis diterima

Berdasarkan isi tabel di atas, maka bisa disimpulkan semua hipotesis diterima pada penelitian ini. Hasil pertama menunjukkan bahwa *Brand Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Employee Brand Understanding*. Pada analisis indeks jawaban, *brand empowerment* termasuk dalam kategori sedang yang artinya bahwa *empowerment* terhadap *brand* berada pada intensitas yang sedang. *Employee Brand Understanding* adalah faktor yang berpengaruh dalam organisasi tersebut karena mengacu pada karakteristik individu untuk memahami *brand* tersebut, agar karyawan bisa mengaplikasikan pemahaman tentang *brand* dalam pekerjaannya

sehingga dapat bekerja dengan baik. Pada penelitian ini, karyawan dapat memahami apa yang dimaksud dari pemahaman *brand* tersebut sehingga para karyawan memberikan pelayanan terhadap pelanggan dapat berjalan dengan baik dalam pekerjaannya. Dengan demikian, *Employee Brand Understanding* merupakan proses berfikir yang ada di dalam diri karyawan terhadap merek dengan pengembangan terhadap pengetahuan merek, kepercayaan merek, relevansi merek, dan relevansi tingkah laku (Piehler *et al.*, 2016). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Altaf & Shahzad, (2018), yang menyatakan bahwa *Brand Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Employee Brand Understanding*.

Hasil kedua menunjukkan bahwa *Brand Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Brand Psychological Ownership*. *Brand Psychological Ownership* merupakan keterlibatan karyawan terhadap *brand* yang sehingga karyawan merasa terlibat dalam organisasi tersebut. Pada penelitian ini, karyawan ingin merasa terlibat dalam organisasi tersebut dengan kepemilikan psikologis yang ada di dalam dirinya sehingga bisa memajukan *brand* yang dijalankan. Dengan demikian, dalam hal kepemilikan psikologis, kontrol dan pemberdayaan merupakan faktor utama untuk meningkatkan kepemilikan psikologis tersebut (Pierce *et al.*, 2003). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chang *et al.* (2012); Altaf & Shahzad, (2018) yang menyatakan bahwa *Brand Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Brand Psychological Ownership*.

Hasil ketiga menunjukkan bahwa *Employee Brand Understanding* berpengaruh positif terhadap *Employee Brand Equity*. Pada analisis indeks jawaban, *Employee Brand Understanding* termasuk dalam kategori tinggi yang artinya bahwa pemahaman karyawan terhadap *brand* berada pada intensitas yang tinggi. *Employee Brand Equity* merupakan faktor untuk meningkatkan nilai pada *brand* dengan pemahaman *brand* pada karyawan, sehingga karyawan bisa meningkatkan pemahaman pada *brand* agar bisa meningkatkan nilai *brand* tersebut. Pada penelitian ini, karyawan dapat meningkatkan nilai *brand* dengan mendalami pemahaman pada *brand* tersebut untuk menjadi lebih baik lagi kedepannya. Dengan demikian, pengaplikasian ekuitas merek selalu berpacu kepada konsumen (King & Grace, 2009). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Altaf & Shahzad, (2018) yang menyatakan bahwa *Employee Brand Understanding* berpengaruh positif terhadap *Employee Brand Equity*.

Hasil keempat memperlihatkan bahwa *brand psychological ownership* berpengaruh positif terhadap *employee brand equity*. Pada analisis indeks jawaban, *brand psychological ownership* termasuk dalam kategori tinggi yang artinya bahwa kepemilikan karyawan terhadap *brand* berada pada intensitas yang tinggi. *Brand Psychological Ownership* merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan nilai *brand* terhadap organisasi tersebut agar menjadi lebih baik kedepannya. Pada penelitian ini, karyawan meningkatkan kepemilikan psikologisnya untuk menemukan jati dirinya terhadap *brand* tersebut, sehingga karyawan bisa membuat aktivitas terkait merek menjadi lebih efektif. Dengan demikian, kepemilikan psikologis terhadap karyawan bisa membuat peran baik terhadap suatu organisasi atau *brand* (Dyne & Pierce, 2016). Hal ini sejalan pada penelitian yang dilakukan oleh Altaf & Shahzad, (2018) yang menyatakan bahwa *Brand Psychological Ownership* berpengaruh positif terhadap *Employee Brand Equity*.

Pada analisis indeks jawaban menunjukkan bahwa variabel *employee brand equity*, *employee brand understanding*, dan *brand psychological ownership* memiliki rata-rata indeks skor yang dikategorikan pada kelompok tinggi karena memiliki indeks skor pada rentang 74-100. Sedangkan pada variabel *Brand Empowerment* memiliki rata-rata indeks skor yang dikategorikan pada kelompok sedang karena memiliki indeks skor pada rentang 47-73. Oleh karena itu, bisa dikatakan jawaban dari para responden termasuk dalam kategori baik.

Hasil Analisa Mediasi dari *Employee Brand Understanding* dan *Brand Psychological Ownership*

Dengan terbuktinya *employee brand understanding* memiliki pengaruh positif terhadap *brand empowerment* dan *employee brand equity*. Serta terbukti bahwa *brand psychological ownership* berpengaruh positif terhadap *brand empowerment* dan *employee brand equity*. Maka, penelitian ini dinyatakan adanya peran mediasi dari variabel *employee brand understanding* dan *brand psychological ownership* sebagai *partial mediation*. Artinya, bahwa variabel *brand empowerment* dapat mempengaruhi *employee brand equity* melalui mediasinya yaitu *employee brand understanding* dan *brand psychological ownership*.

E. KESIMPULAN

Dilihat dari penelitian yang sudah dilakukan, maka kesimpulan pada penelitian ini yakni *Brand Empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee brand understanding* sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Altaf & Shahzad, (2018). *Brand empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *brand psychological ownership* sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chang *et al.* (2012); Altaf & Shahzad, (2018). *Employee brand understanding* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee brand equity* sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Altaf & Shahzad, (2018). *Brand psychological ownership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee brand equity* sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Altaf & Shahzad, (2018). Setelah itu *employee brand understanding* dan *brand psychological ownership* dapat memediasi antara variabel *brand empowerment* terhadap *employee brand equity*, ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan dengan Altaf & Shahzad, (2018). Penjelasan penelitian ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki keterkaitan dengan karyawan retail khususnya Indomaret di Bekasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Altaf, M., & Shahzad, A. (2018). "That's my job" Exploring the effect of brand empowerment towards employee brand equity: The mediating role of employee critical psychological states. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(4), 599–618. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3952>
- Bateson, J. E. G. (1995). *Managing Services Marketing: Text and Readings*. 215–218.
- Beyerlein. (2006). Viability of the job characteristics model in a team environment: Prediction of job satisfaction and potential moderators. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 68(2-B), 1348. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2007-99016-317&site=ehost-live>
- Burmann, C., & König, V. (2011). Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers? *Journal of Brand Management*, 18(6), 374–393. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.50>
- Chang, A., Chiang, H.-H., & 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*, 46(5), 626–662. <https://doi.org/10.1108/03090561211212458>
- Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2015). Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 120–129. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.001>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen. *BP Universitas Diponegoro. Semarang.*
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). Multivariate Data Analysis Joseph F . Hair Jr . William C . Black J. Babin . Rolph E. Anderson . Seventh Edition. 1–734.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation. *Journal of Marketing, 60*(4), 52–70.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management, 15*(5), 358–372. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2007.48>
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly, 30*(2), 122–147. <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. In *European Journal of Marketing* (Vol. 44, Issue 7). <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management, 19*(4), 268–288. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.44>
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H., & Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing, 20*(4), 251–264. <https://doi.org/10.1108/08876040610674599>
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented. *74*(602).
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology, 50*(1), 153–180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing, 3*(2–3), 65–87. <https://doi.org/10.1300/J366v03n02>
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing, 73*(5), 122–142. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job>
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal, 40*(4), 899–929. <https://doi.org/10.2307/256952>
- Parker, S. K., Wall, T. D., Jackson, P. R., Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). " That's not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations. *40*(4), 899–929.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies, 38*(6), 831–857. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00261>
- Peng, H & Pierce, J. (2015). Job- and organization-based psychological ownership: relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 30*(2), 151–168. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2012-0201>
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand

- citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9/10).
<https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0725>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378028>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28(4), 553–570.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10899368>
- Singarimbun, M., & Sofian, E. (1995). *Metode Peneltian Survey*.
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819–835.
<https://doi.org/10.1362/026725799784772684>
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession : Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/4093721> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this ar. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459.
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). “That’s not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.009>