

# **ANALISIS *EMPLOYEE BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR* PASCA *REBRANDING* DI BKKBN PUSAT**

**Siska Indryana Sari\*<sup>1</sup>, Ivan Yulivan\*\*<sup>2</sup>, Jubaedah Nawir\*<sup>3</sup>**

\*Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

\*\*Universitas Pertahanan Republik Indonesia

email: [siskaindryana@upnvj.ac.id](mailto:siskaindryana@upnvj.ac.id)<sup>1</sup>, [ivanyulivan42@gmail.com](mailto:ivanyulivan42@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[jubaedah@upnvj.ac.id](mailto:jubaedah@upnvj.ac.id)<sup>3</sup>

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding* di BKKBN, melalui variabel komunikasi internal, *employee engagement*, dan *employee brand commitment*. Data dikumpulkan secara kuantitatif kepada 240 pegawai, menggunakan teknik analisis data SmartPLS 3.0. Hasilnya adalah: komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (nilai koefisien jalur 0,461); komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee brand commitment* (nilai koefisien jalur 0,733); komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee brand citizenship behavior* (nilai koefisien jalur 0,304); (4) *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee brand citizenship behavior* (nilai koefisien jalur 0,313); (5) *employee brand commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee brand citizenship behavior* (nilai koefisien jalur 0,369); (6) komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee brand citizenship behavior* melalui *employee engagement* (nilai koefisien jalur 0,145); serta (7) komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee brand commitment* melalui *employee brand commitment* (nilai koefisien jalur 0,266). *Employee brand commitment* memiliki pengaruh signifikan yang paling besar terhadap *employee brand citizenship behavior*, sehingga penguatan *employee brand commitment* akan memberikan peningkatan terhadap *employee brand citizenship behavior* dan menghasilkan perubahan perilaku positif yang diharapkan dan memberikan reputasi yang baik bagi BKKBN.

**Kata Kunci :** *rebranding, brand citizenship behavior, komunikasi internal, employee engagement, brand commitment*

## **Abstract**

*This study aims to analyze employee brand citizenship behavior post rebranding at BKKBN. Internal communication, employee engagement, and employee brand commitment are variables that used to answer its objective. Data were collected through a quantitative survey from 240 employees, using the SmartPLS 3.0 data analysis technique. The results are: internal communication has a positive and significant effect on employee engagement (path coefficient value 0.461); internal communication has a positive and significant effect on employee brand*

*commitment (path coefficient value 0.733); internal communication has a positive and significant effect on employee brand citizenship behavior (path coefficient value 0.304); (4) employee engagement has a positive and significant effect on employee brand citizenship behavior (path coefficient value 0.313); (5) employee brand commitment has a positive and significant effect on employee brand citizenship behavior (path coefficient value 0.369); (6) internal communication has a positive and significant effect on employee brand citizenship behavior through employee engagement (path coefficient value 0.1450; and (7) internal communication has a positive and significant effect on employee brand commitment through employee brand commitment (path coefficient value 0.266). Employee brand commitment has a highest significant effect toward employee brand citizenship behavior. This result revealed that strengthening employee brand commitment will improve the employee brand citizenship behavior and produce a positive behavioural changes which expected providing a good reputation for BKKBN as an organization.*

**Keywords:** *rebranding, brand citizenship behavior, internal communication, employee engagement, brand commitment.*

## **1. PENDAHULUAN**

Perubahan dalam organisasi merupakan hal yang tidak bisa dihindari, sebagai bagian dari proses adaptasi agar organisasi bisa terus bertahan. Perubahan yang terjadi, tidak terlepas dari adanya kondisi lingkungan yang sangat mudah berubah, tidak dapat diprediksi, kompleks, dan multi tafsir, serta dipengaruhi oleh lingkungan makro seperti faktor politik, kondisi ekonomi, kekuatan sosial budaya, teknologi, lingkungan alam, hukum/peraturan (Thompson *et al.*, 2020). Menurut Kanter (1985), perubahan yang terjadi dalam organisasi, melibatkan kristalisasi kemungkinan baru berupa kebijakan, perilaku, pola, metode, produk, bahkan ide pemasaran baru berdasarkan rekonseptualisasi pola pada suatu organisasi. Perubahan yang dilakukan organisasi, dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya dikenal dengan istilah *rebranding*. Menurut Muzellec dan Lambkin, (2006), *rebranding* merupakan pendekatan strategis yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan posisi dan citra baru yang berbeda di benak pelanggan dengan mengadopsi elemen baru, dengan melakukan perubahan atribut merek perusahaan seperti nama, logo, warna dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi persepsi pihak-pihak yang terkait.

Salah satu faktor eksternal tersebut di antaranya adalah perubahan struktur penduduk Indonesia, dengan proporsi penduduk yang didominasi oleh generasi usia muda. Berdasarkan BPS (2021), dari 270,20 juta jiwa penduduk Indonesia, terdapat 25,87% generasi milenial (penduduk dengan kelahiran tahun 1981-1996, rentang usia 24-39 tahun) dan 27,94% generasi Z (penduduk dengan kelahiran tahun 1997-2012, rentang usia 8-23 tahun). Perubahan struktur penduduk yang didominasi usia muda ini merupakan suatu peluang bagi Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) untuk menguatkan peran dan fungsi di bidang kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga, sebagai upaya terencana

dalam mewujudkan penduduk tumbuh seimbang dan pembangunan keluarga, dengan memaksimalkan potensi bonus demografi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Hal inilah yang menjadi dasar dilakukannya *rebranding* di BKKBN, sebagai upaya menjawab tantangan jaman yang berbeda dari masa ke masa, dengan pilihan akses media dan informasi yang lebih beragam dan dekat dengan keseharian generasi milenial dan zilineal.

*Rebranding* yang dilakukan BKKBN selain mengubah logo; mengganti tagline dari “Dua Anak Cukup” menjadi “Berencana Itu Keren”; mengubah aransemen Mars KB; dan membuat *jingle* baru BKKBN, juga mengganti nama program KKBPK (Kependudukan, Keluarga Berencana, dan Pembangunan Keluarga) menjadi program Bangga Kencana (Pembangunan Keluarga, Kependudukan, dan Keluarga Berencana) yang melibatkan perencanaan hidup berkeluarga bagi remaja; membuat desain seragam Batik Kencana; serta penggantian nomenklatur Kampung Keluarga Berencana menjadi Kampung Keluarga Berkualitas (Kampung KB). Perubahan lain di BKKBN yang bersifat strategis tahun 2021 yaitu pemberian tanggungjawab Presiden RI kepada BKKBN untuk memimpin pelaksanaan upaya percepatan penurunan *stunting* di Indonesia, serta terlibat secara aktif dalam program percepatan vaksinasi Covid 19 kepada keluarga terutama ibu hamil, ibu menyusui dan anak-anak. *Rebranding* BKKBN menguatkan relevansi program dengan generasi jaman *now*, melalui optimalisasi menggunakan gawai dan teknologi berbasis internet, serta penyebaran informasi melalui media sosial.

Berdasarkan pra survei yang dilakukan di BKKBN terhadap 125 pegawai di BKKBN pada akhir Agustus 2021, diperoleh hasil bahwa 100% pegawai memiliki minimal satu media sosial sebagai sarana komunikasi antar dan inter komponen yaitu *whatsapp*. Namun dari hasil tersebut, terdapat 36,80% pegawai saja yang aktif membagikan informasi program dan kegiatan BKKBN dalam periode satu minggu terakhir, sedangkan 63,2% lainnya tidak melakukan (Gambar 1). Hal ini mencerminkan bahwa pegawai BKKBN belum secara optimal menggunakan media sosial untuk membagikan informasi seputar program dan kegiatan BKKBN kepada masyarakat luas.

Gambar 1. Persentase Pegawai yang Membagikan Informasi Program BKKBN

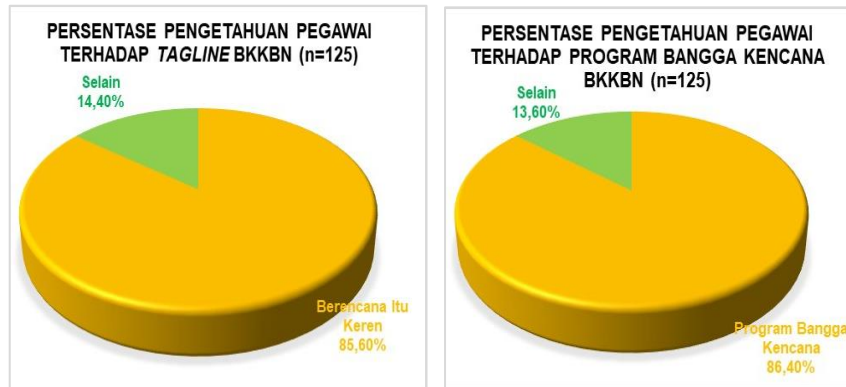


Sumber: data diolah (2021)

Selain itu, masih terdapat 14,40% responden yang belum tepat menyebutkan *tagline* BKKBN, serta 13,60% responden yang belum tepat

menjelaskan tentang Program BKKBN (Gambar 2). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai sebagai unsur internal dan representasi *brand* belum optimal dan masih perlu ditingkatkan agar dapat menyampaikan pesan organisasi dengan tepat kepada masyarakat.

Gambar 2. Persentase Pengetahuan Pegawai terhadap *Tagline* dan Program BKKBN



Sumber: data diolah (2021)

Komunikasi *rebranding* yang disampaikan secara efektif kepada internal organisasi akan menciptakan *employee engagement* berupa keterlibatan individu, kepuasan dan antusias dalam menjalankan pekerjaan, menimbulkan gairah kerja dan memiliki kedekatan hubungan dengan perusahaan. Pegawai yang secara emosional terikat dengan organisasi akan memperkuat dirinya dengan perubahan perilaku terutama dimensi *brand citizenship behavior* melalui dukungan terhadap *brand* (Piehler, 2018).

Penelitian yang telah dilakukan terkait *rebranding* organisasi umumnya dilakukan dari aspek eksternal (pelanggan), namun masih terbatas penelitian dari aspek internal atau perspektif pegawai. Penelitian dari aspek internal dilakukan Joseph *et al.* (2020) menguatkan teori bahwa peran komunikasi *rebranding* dalam memfasilitasi perubahan organisasi terbukti menghasilkan dukungan pegawai. Selain itu, komunikasi internal dan aktivitas *rebranding* organisasi berdampak terhadap komitmen pegawai terhadap perusahaan yang akan semakin kuat ketika pegawai memiliki tingkat identifikasi dan keterlibatan yang lebih tinggi dengan *rebranding* organisasi. Senada dengan hasil tersebut, Schulz-Knappe *et al.* (2019) bahwa komunikasi transparan yang melibatkan pegawai selama prosesnya akan menghasilkan sikap positif terhadap perubahan dan dukungan pegawai.

Namun sebaliknya terdapat *gap research* yaitu *internal branding* tidak secara langsung meningkatkan perilaku pegawai secara signifikan pada penelitian Garas *et al.* (2017), karena responden merupakan pegawai bank di lini terdepan sehingga mengalami konflik terhadap tuntutan peran pekerjaan di waktu yang bersamaan, sehingga lebih fokus terhadap pencapaian target kinerja dengan tidak menampakkan perubahan perilaku yang signifikan terhadap branding yang sedang dilakukan perusahaan. Demikian pula Xaba (2015) menemukan bahwa tidak semua pegawai memahami alasan di balik *rebranding* perusahaan karena merasa terlalu banyak komunikasi yang

membbingungkan, walaupun telah disediakan brosur yang memberikan penjelasan terkait *rebranding*.

Berdasarkan hal tersebut, maka perlu penelitian lebih lanjut terkait *Analisis Employee Brand Citizenship Behavior* pada lembaga pemerintah dari perspektif internal terhadap *rebranding* yang dilakukan organisasi. Adapun tujuan penelitian ini untuk menguji, membuktikan dan menganalisa pengaruh: (1) komunikasi internal terhadap *employee engagement*; (2) komunikasi internal terhadap *employee brand commitment*; (3) komunikasi internal terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding*; (4) pengaruh *employee engagement* terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding*; (5) *employee brand commitment* terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding*; (6) komunikasi internal terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding* melalui *employee engagement*; dan (7) komunikasi internal terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding* melalui *employee brand commitment*.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis tentang konsep dan teori komunikasi internal, *employee engagement*, *employee brand commitment*, dan *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding*, serta menjadi referensi, pembandingan dan informasi bagi penelitian selanjutnya. Adapun secara praktis, diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk menyusun kebijakan terkait *rebranding* organisasi dari aspek pengelolaan SDM bagi pemerintah, swasta, mitra kerja, lembaga swadaya, dan masyarakat, serta memberikan kontribusi terhadap proses pembelajaran di Perguruan Tinggi.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. *Rebranding* Organisasi**

Perubahan dalam organisasi merupakan hal yang tidak bisa dihindari, sebagai bagian dari proses adaptasi, agar organisasi bisa terus bertahan. Menurut Gilgeous (1997), terdapat faktor eksternal dan internal yang menjadi alasan inisiatif perubahan dalam suatu organisasi: (1) faktor eksternal meliputi teknologi baru, perubahan pasar, perubahan harapan konsumen, aktivitas kompetitor, kualitas dan standar, aturan pemerintah, pemberlakuan nilai politik dan siklus ekonomi; dan (2) faktor internal berupa filosofi manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi, serta sistem kekuasaan dan pengawasan internal. Ketika terdapat perubahan hubungan antara faktor tersebut, maka organisasi menyadari perlunya dilakukan perubahan. Menurut Chummings dan Worley (2015), perubahan dalam organisasi melibatkan pergerakan dari hal yang sebelumnya diketahui menjadi sesuatu yang tidak diketahui karena adanya ketidakpastian mengenai kondisi di masa depan. Sedangkan Robbins dan Judge (2017) mengartikan perubahan sebagai hal yang membuat sesuatu menjadi berbeda, baik itu perubahan yang terjadi begitu saja maupun perubahan yang direncanakan.

*Rebranding* merupakan salah satu perubahan organisasi terencana yang lazim dilakukan oleh organisasi yang tumbuh dan melakukan adaptasi terhadap perubahan karena adanya stimulus dari lingkungan eksternal dan internal. *Rebranding* perusahaan bisa berupa pembaruan merek (*brand*

*renewal*), penyegaran (*refreshment*), perubahan (*makeover*), penemuan kembali (*reinvention*), penggantian nama (*renaming*) dan memposisikan ulang (*repositioning*) (Merrilees & Miller, 2008). Adapun brand itu sendiri didefinisikan oleh American Marketing Association sebagai nama, istilah, tanda, simbol, atau desain, atau bahkan kombinasi dari semua hal tersebut yang ditujukan untuk mengidentifikasi barang dan jasa dari satu penjual atau sekelompok penjual agar berbeda dengan pesaing. Dengan demikian, brand dapat berupa produk atau layanan dengan perbedaan dimensi dalam beberapa hal dengan produk lain yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang sama. Perbedaan tersebut bisa berupa fungsi, rasional, tampilan produk, simbolis, emosional, bahkan hal tidak berwujud yang terkait dengan apa yang direpresentasikan oleh brand atau hal lain yang bersifat abstrak (Kotler dan Keller, 2016).

*Rebranding* merupakan proses keberlangsungan organisasi yang merespon dinamika yang terjadi pada lingkungan bisnisnya dengan mengubah identitas diri untuk dapat bertahan dan berkembang pesat (Tevi & Otubanjo, 2013). *Rebranding* merupakan praktik membangun kembali nama yang representatif dengan posisi baru dan identitas khas yang berbeda dari pesaing, mencakup perubahan terhadap komponen: nama, logo, tagline dan *positioning* (Stuart & Muzellec, 2004). Adapun Muzellec & Lambkin (2006) menggambarkan *rebranding* sebagai pendekatan strategis yang digunakan oleh perusahaan berupa perubahan identitas dan persepsi citra di kalangan pemangku kepentingan eksternal, sehingga memiliki efek baik secara internal maupun eksternal. Perubahan pada organisasi tersebut, selain identitas visual organisasi, juga mengarah pada perubahan nyata dalam organisasi (Hankinson *et al.*, 2007). Dengan demikian, definisi *rebranding* organisasi dapat disintesakan sebagai salah satu bentuk perubahan yang dilakukan secara sengaja dan terencana, dengan melibatkan suatu proses mengubah sebagian atau keseluruhan formulasi dari sesuatu yang sebelumnya sudah ada, ke dalam bentuk baru untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

## **2.2. Employee Brand Citizenship Behavior Pasca Rebranding**

Ikatan *brand* yang kuat akan terjalin ketika pelanggan menerima pengalaman sesuai dengan janji *brand*. Kotler dan Keller (2016) menekankan bahwa janji *brand* tidak akan tersampaikan kecuali semua orang dalam perusahaan menghayati dan menghidupkan *brand* tersebut. Dalam konteks *branding* yang melibatkan unsur internal yaitu pegawai, Burmann dan Zeplin (2005) memperkenalkan konsep *brand citizenship behavior* pertama kali sebagai pengembangan dari konsep *organizational citizenship behavior*, sebagai perilaku di luar perilaku peran pekerjaan pegawai (*extra-role behavior*) yang akan menghidupkan suatu *brand*. Perilaku *brand citizenship behavior* tidak hanya menjadi bagian dari *organizational citizenship behavior* yang berorientasi *brand*, bahkan melebihi karena merupakan konstruk utama berupa penggabungan sejumlah *brand* atau industri secara umum, serta perilaku pegawai secara mandiri yang dapat memperkuat identitas *brand*. Dengan demikian, *brand citizenship behavior* fokus pada *brand* dan perilaku pegawai yang "menghidupkan suatu *brand*", serta melampaui fokus internal

*organizational citizenship behavior* untuk melibatkan perilaku yang ditargetkan secara eksternal. Dalam hal ini, aktivitas *branding* internal seperti pengetahuan *brand* yang disebarluaskan oleh organisasi akan meningkatkan kemampuan layanan, *brand citizenship behavior*, dan evaluasi pelanggan atas layanan yang diberikan.

Adapun menurut Armstrong dan Taylor (2020) faktor yang memengaruhi perilaku yang mendukung kinerja adalah : (1) motivasi, yaitu kekuatan dan faktor-faktor yang memengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu; (2) komitmen, yaitu kekuatan individu dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam organisasi; (3) *engagement*, yaitu situasi seseorang yang berada dalam suatu komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, serta termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan demikian, perubahan organisasi akan menjadi keunggulan kompetitif ketika didukung oleh pegawainya, melalui perubahan perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Piehler *et al.*, (2016) mengonfirmasi secara empiris bahwa *brand citizenship behavior* memiliki tiga dimensi konstruksi: (1) kepatuhan merek (*brand compliance*), atau kepatuhan terhadap aturan dan instruksi terkait *brand*, yang menyiratkan perilaku di antaranya mengikuti aturan untuk menghindari kerusakan *brand*; (2) dukungan merek (*brand endorsement*), atau dukungan dan advokasi secara sadar terhadap *brand*, yang dicirikan oleh perilaku seperti merepresentasikan *brand* dengan baik, merekomendasikannya kepada pegawai dan pelanggan potensial, dan mempertahankannya; serta (3) pengembangan *brand* (*brand development*), atau secara aktif mendukung pengembangan *brand* untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, yang mencakup perilaku seperti mengembangkan keahlian, berpartisipasi dalam pelatihan, mengembangkan ide, mengambil alih tugas dan tanggung jawab ekstra, atau memberikan saran untuk meningkatkan pengalaman pelanggan terhadap *brand*.

Adapun *employee brand citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku pegawai yang berada di atas atau di luar norma, namun konsisten dengan nilai brand dalam organisasi, yang merepresentasikan semangat jiwa berkorban pegawai, cara mereka menghayati dan menghidupkan brand, terutama ketika berinteraksi dengan pelanggan, yang berpotensi memberikan kontribusi penting bagi kepuasan pelanggan (Burmam & Zeplin, 2005); perilaku proaktif pegawai di luar lingkup deskripsi pekerjaan dan perilaku peran ekstra mereka untuk meningkatkan kesuksesan organisasi (Hughes & Ahearne, 2010); perilaku pegawai yang tidak ditentukan, berada di atas atau melebihi norma, namun konsisten dengan merek nilai-nilai organisasi, sehingga menghasilkan hasil organisasi yang positif (King & Grace, 2012); serta perilaku pegawai yang konsisten dengan identitas dan janji brand sehingga dapat bersama-sama memperkuat brand (Piehler *et al.*, 2016). Dengan demikian dapat disintesis bahwa *employee brand citizenship behavior* merupakan perilaku pegawai di luar tugas pokok dan fungsi pekerjaan dalam "menghidupkan' suatu *brand* yang ditunjukkan melalui perilaku yang konsisten dan selaras dengan identitas dan janji *brand* sehingga dapat memperkuat *brand* itu sendiri.

### 2.3. Komunikasi Internal

Komunikasi merupakan unsur penting dalam menyampaikan informasi, gagasan dan isi pesan agar bisa diterima dan dipahami dengan baik oleh penerima pesan dalam hal ini pegawai, terutama terkait dengan perubahan yang dilakukan organisasi. Menurut Punjaisri *et al.* (2009), internal *branding* melibatkan komunikasi internal dalam rangka membagikan informasi tentang *brand* dan program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan *brand* pegawai. Menguatkan hal tersebut, Sharma dan Kamalanabhan (2012) menyatakan bahwa *branding* internal merupakan hasil dari upaya komunikasi internal dari organisasi untuk mengembangkan pegawai yang berkomitmen, loyal, dan mengidentifikasi diri dengan serangkaian nilai dan tujuan organisasi.

Dalam Pearson *et al.* (2013) disebutkan bahwa komunikasi berasal dari kata latin *communicare*, yang artinya “menjadikan bersama” atau “membagikan”, yang secara harafiah didefinisikan sebagai proses dalam menggunakan pesan untuk menghasilkan makna yang berarti. Dalam hal ini komunikasi tidak memiliki wujud fisik karena merupakan proses berupa aktivitas, pertukaran, atau seperangkat perilaku. Definisi lain, komunikasi secara eksplisit diartikan oleh Luhmann (1992) sebagai suatu kesatuan informasi, pesan, dan pemahaman. Melengkapi pernyataan tersebut, Konopaske *et al.* (2018) mendefinisikan komunikasi sebagai proses perpindahan informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol umum baik verbal maupun non verbal dari satu orang atau lebih (kelompok) ke pihak lain. Kotter (1996) menguatkan hal tersebut dengan menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan selama perubahan akan menumbuhkan kepercayaan pegawai dan sikap positif terhadap perubahan tersebut, sehingga menjadi hal penting dalam melaksanakan perubahan dengan sukses.

Komunikasi internal itu sendiri merupakan suatu transaksi komunikasi yang dilakukan individu dan/atau kelompok di berbagai level dan bidang spesialisasi, untuk dapat dapat merancang ulang organisasi, menetapkan desain, serta mengkoordinasi kegiatan sehari-hari (Frank & Brownell, 1989); suatu proses antara manajer strategis organisasi dan pemangku kepentingan internal, yang dirancang untuk mempromosikan komitmen organisasi, rasa memiliki, kesadaran terhadap perubahan lingkungan, serta pemahaman tentang tujuan yang terus berkembang (Welch & Jackson, 2007); semua metode yang digunakan oleh perusahaan untuk berkomunikasi dengan pegawainya (Cornelissen, 2020); serta bersifat transaksional, terdapat fitur pertukaran informasi, dengan proses manajemen yang ditandai dengan adanya arus komunikasi (Karanges, 2014).

Berdasarkan hal tersebut, komunikasi internal disintesakan sebagai suatu proses perpindahan atau pertukaran informasi dalam lingkup internal suatu organisasi, baik dari atas ke bawah, bawah ke atas, atau pada tingkatan yang sama, dengan tujuan untuk menyelaraskan kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi, meningkatkan komitmen organisasi, keterlibatan pegawai, serta kualitas hubungan kerja yang mendorong perubahan perilaku pegawai yang positif.



### **2.3. Employee Engagement**

*Employee engagement* merupakan suatu konsep yang awalnya digagas oleh Kahn (1990), sebagai bentuk keterlibatan psikologis dengan 'memanfaatkan diri anggota organisasi' pada peran pekerjaan mereka, sehingga pegawai akan bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menunjukkan kinerja. Schaufeli dan Bakker (2004) mengartikan *engagement* sebagai suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*) berupa tingkatan energi dan ketahanan mental yang tinggi ketika bekerja, keinginan untuk memberikan usaha lebih dalam pekerjaannya, serta tekun dalam menghadapi rintangan); dedikasi (*dedication*) yaitu rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, serta tantangan; dan penghayatan (*absorption*) yang dicirikan dengan konsentrasi penuh dan asyik terlibat dengan pekerjaan hingga tak terasa waktu cepat berlalu. Definisi *employee engagement* antara kedua konsep tersebut, kemudian disimpulkan Welch (2011) bahwa keduanya memiliki fokus yang sama dengan menitikberatkan pada suatu 'sikap, keadaan psikologis atau motivasi, atau sifat kepribadian': kognitif – *absorption* ; emosional – *dedication*; serta fisik – *vigour*.

Pengertian *employee engagement* kemudian dikembangkan oleh Saks (2006) sebagai cerminan sejauh mana individu melibatkan psikologis dalam peranannya pada suatu organisasi tertentu, yang didominasi oleh dua peran utama anggota organisasi yaitu perannya dalam pekerjaan dan peran sebagai anggota organisasi. Dengan demikian, pegawai akan memilih untuk melibatkan diri mereka sendiri dalam berbagai tingkatan sebagai respon terhadap sumber daya yang diberikan oleh organisasi. Adapun Mackay *et al.* (2017) mengkonseptualisasikan *employee engagement* sebagai keseluruhan konstruksi yang terdiri dari energi fisik, kognitif, dan emosional yang diwujudkan dengan mencurahkan segenap energi terhadap pekerjaan untuk menciptakan suatu perbedaan, sedangkan Robbins dan Judge (2017) menjelaskan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individu yang dapat memberikan kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disintesis bahwa *employee engagement* merupakan kondisi psikologis dari seorang pegawai yang melibatkan dirinya secara penuh baik fisik, kognitif dan emosional terhadap pekerjaan, brand, dan organisasi tempatnya bekerja.

### **2.4. Employee Brand Commitment**

Komitmen merupakan hal yang tidak bisa diabaikan oleh organisasi, sebagai elemen penting untuk membangun hubungan jangka panjang (Morgan & Hunt, 1994). Bahkan Mowday *et al.* (1982) menyatakan bahwa komitmen dari pegawai merupakan prediktor untuk menghasilkan perilaku pegawai yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, karena pegawai yang berkomitmen lebih memiliki peluang untuk tetap bersama dalam organisasi dan bekerja menuju tujuan organisasi.

*Brand commitment* dapat meningkatkan keyakinan pegawai untuk dapat melaksanakan sesuatu dan kewajiban yang dijanjikan organisasi, sehingga pada akhirnya memberikan dukungan perilaku pegawai terhadap *brand*.

Adapun konstruksi *brand* dapat disamakan dengan komitmen organisasi (Erkmen & Hancer, 2015). Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterikatan psikologis antara pegawai dan organisasi, yang kemudian mengidentifikasi definisi komitmen menjadi tiga hal: keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*); biaya yang akan dirasakan ketika meninggalkan organisasi (*continuance commitment*); serta komitmen sebagai kewajiban untuk tetap berada di organisasi (*normative commitment*) (Meyer & Allen, 1991).

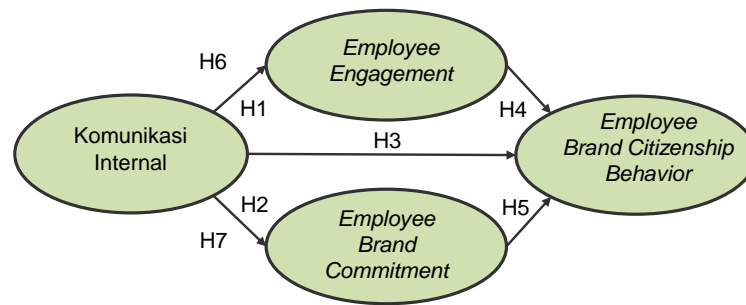
Ketiga konsep komitmen organisasi tersebut, digambarkan oleh Meyer *et al.* (2002) sebagai '*Three Component Model*' (TCM) yang terdiri dari komponen afektif, *continuance* dan *normative* yang memiliki keterkaitan satu sama lain walaupun masih dapat dibedakan. Di antara ketiga konsep komitmen organisasi tersebut, hanya komitmen afektif yang tepat untuk mengkonseptualisasikan *brand commitment* karena keterikatan psikologis dan berorientasi internal ini bertentangan dengan komitmen normatif atau berkelanjutan yang menunjukkan orientasi eksternal (King & Grace, 2009). Dalam hal ini, komitmen afektif merupakan prediktor terkuat dan paling konsisten dari hasil yang diinginkan organisasi, yang didefinisikan sebagai keterikatan emosional seseorang dengan organisasi, sehingga individu yang berkomitmen kuat akan mengidentifikasi, terlibat dan menikmati keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Adapun definisi *employee brand commitment* yaitu sejauh mana pegawai memiliki keterikatan psikologis terhadap brand, yang memengaruhi kesediaan mereka mengerahkan tenaga ekstra untuk mencapai tujuan brand atau mendukung *brand citizenship behavior* (Burmam & Zeplin, 2005). Sedangkan menurut Castro *et al.* (2005) yaitu rasa memiliki dari pegawai yang memengaruhi kemampuan mereka untuk melakukan bahkan melampaui panggilan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kimpakorn dan Tocquer (2009) mengartikannya sebagai sejauh mana pegawai melakukan identifikasi dan terlibat dengan layanan brand, sehingga bersedia mengerahkan usaha tambahan untuk mencapai tujuan brand dan tertarik untuk tetap tinggal dalam layanan organisasi. Adapun King (2010) mendefinisikannya sebagai keterikatan psikologis atau rasa memiliki dari seorang pegawai terhadap brand, sedangkan menurut Piehler *et al.* (2016) merupakan konstruksi unidimensional yang mencerminkan keterikatan emosional pegawai terhadap brand. Dengan demikian dapat disintesis bahwa *employee brand commitment* merupakan keterikatan seorang pegawai secara psikologis dan emosional terhadap *brand* melalui identifikasi pegawai terhadap nilai dan tujuan *brand* itu sendiri.

### **Pengembangan Hipotesis**

Dengan mengamati dan mencermati permasalahan yang akan diteliti tentang Analisis *Employee Brand Citizenship Behavior* Pasca *Rebranding* di BKKBN Pusat, maka dikembangkan model penelitian pada Gambar 3.

Gambar 3. Model Penelitian



Pengembangan hipotesis:

- H1 : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
- H2 : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap *employee brand commitment*.
- H3 : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding*
- H4 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding*.
- H5 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding*.
- H6 : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding* melalui *employee engagement*
- H7 : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding* melalui *employee brand commitment*

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di BKKBN Pusat, berdasarkan data kepegawaian melalui aplikasi kepegawaian BKKBN per 30 Juni 2021. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu suatu teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016). Dengan demikian, kriteria sampel adalah PNS BKKBN Pusat, bergabung pada periode tahun 1980-2019, yang diambil secara homogen tanpa memperhatikan masa kerja, golongan dan jabatan. Dengan jumlah populasi sebesar 602 orang, maka dengan taraf signifikansi 5%, maka hasil perhitungan sampel berdasarkan Rumus Slovin,  $n = N / (1 + (N \times Ne^2))$  sebanyak 240 responden.

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini merupakan data primer yang didapatkan secara langsung dari responden melalui pengisian e-kuesioner dengan menggunakan *google form*, mencakup pernyataan terkait pengukuran variabel *employee brand citizenship behavior* (Y) dengan indikator *brand compliance*, *brand endorsement* dan *brand development* (Piehler et al., 2016); komunikasi internal (X<sub>1</sub>) dengan indikator transparansi komunikasi perubahan, kualitas komunikasi perubahan, evaluasi komunikasi perubahan, kejujuran dalam komunikasi perubahan, apresiasi, dan dukungan (Schulz-

Knappe *et al.*, 2019; Bouckenooghe *et al.*, 2009); *employee engagement* (X<sub>2</sub>) dengan indikator *vigor, dedication, absorption* (Schaufeli *et al.*, 2006; Welch, 2011); dan *employee brand commitment* (X<sub>3</sub>) dengan indikator *brand identification, brand internalization, serta affective commitment* (O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990; Burmann *et al.*, 2008).

Jenis data yang digunakan berupa data kuantitatif untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antar variabel, melalui pertanyaan hasil penelitian yang bersifat terstruktur sehingga diperoleh ragam data yang lebih mudah dipahami, yang dinyatakan dalam angka menggunakan 5 poin skala Likert (sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Periode penelitian dilakukan pada bulan November-Desember 2021, dan diolah secara deskriptif dan statistik menggunakan SEM PLS dengan Microsoft Excell dan aplikasi SmartPLS 3.0, meliputi uji validitas, uji reliabilitas, dan uji t statistik.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Profil Responden

Responden didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 62,92% dan laki-laki 37,08%, dengan usia yang lebih banyak berada pada rentang antara 25-40 tahun (65,00%), berdasarkan klasifikasi generasi BPS (2021), maka responden paling banyak berada pada kategori Generasi Y yaitu 65,00%, diikuti oleh generasi X (31,67%), kemudian gen Z yaitu 2,08% dan *baby boomers* yaitu 1,25%.

Tabel 1. Karakteristik Responden

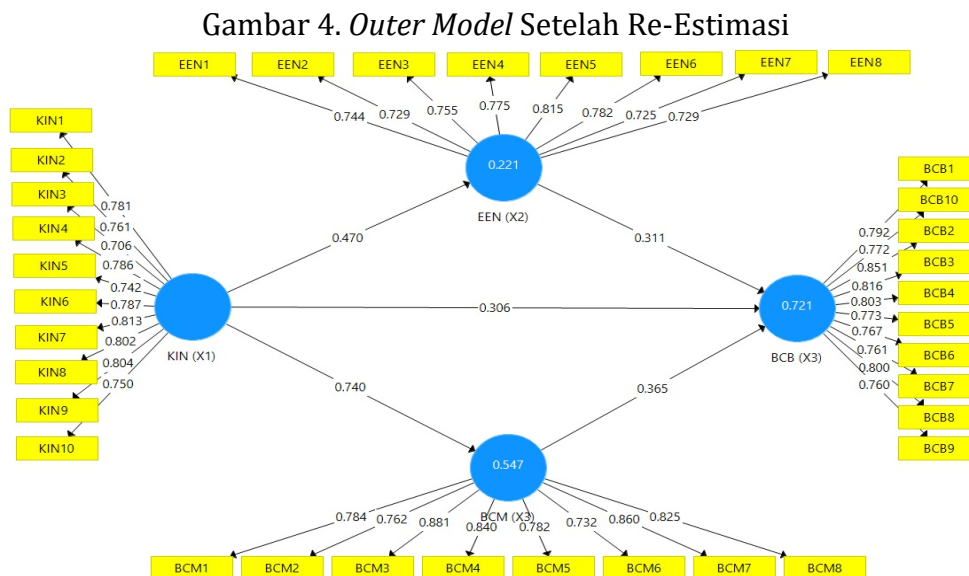
Kategori	Keterangan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	89	37,08%
	Perempuan	151	62,92%
Usia	≤ 24 tahun	5	2,08%
	25-40 tahun	156	65,00%
	41-56 tahun	76	31,67%
	≥ 57 tahun	3	1,25%
Pendidikan Terakhir	SMA	10	4,17%
	D1/D2/D3	12	5,00%
	S1/D4	124	51,67%
	S2	92	38,33%
	S3	2	0,83%
Lama Bekerja	< 5 tahun	51	21,25%
	5-10 tahun	53	22,08%
	11-15 tahun	81	33,75%
	>15 tahun	55	22,92%
Jabatan	Pejabat Tinggi Pratama (PTP)	6	2,5%
	Koordinator/Kepala Bagian	29	12,08%
	Sub Koordinator/Kepala Sub Bagian	79	32,58%
	Jabatan Fungsional Tertentu	31	12,92%
	Staff / Fungsional Umum	95	39,58%
Kelompok Generasi	Gen Z (1997-2012)	5	2,08%
	Gen Y (1981-1996)	156	65,00%
	Gen X (1980-1965)	76	31,61%
	<i>Baby Boomer</i> (1946-1964)	3	1,25%

## Statistik Deskriptif Responden

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, jawaban responden tertinggi ada pada variabel *employee engagement* pada indikator *vigor* yang diwakili oleh pertanyaan “berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan”, dengan nilai rata-rata 4,404 yang termasuk kategori sangat tinggi, dengan sebaran jawaban didominasi oleh skala 5 (sangat setuju) yaitu 33,33%, dan skala 4 yaitu 26,67% (setuju). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* pegawai di BKKBN sudah sangat baik dengan respon yang positif terutama pada aspek “berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan”, dengan variasi data yang ditunjukkan dengan nilai standar deviasi (0,555) yang lebih tinggi daripada nilai rata-rata (4,404). Dalam hal ini, pegawai BKKBN memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan beban pekerjaan yang diberikan dan berusaha memberikan kontribusi terbaik, karena telah memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai ASN yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara. Selain itu, penguatan mengenai tugas dan fungsi ASN dilakukan melalui arahan pada Apel Pagi yang dilaksanakan setiap minggu.

## Uji Validitas dan Reliabilitas

Nilai *loading factor* dari indikator yang telah memenuhi kriteria uji validitas, karena masing-masing butir pertanyaan memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,700 (*loading factor* > 0,700). Menurut Hair *et al.* (2006) tiap butir pernyataan akan memuaskan bisa memiliki *loading factor* yang lebih besar dari 0,70. Model yang telah dire-estimasi ditampilkan pada Gambar 4 dari masing-masing indikator.



Sumber : Analisis Data SmartPLS 3.0 (2021)

Berdasarkan hasil re-estimasi, diperoleh hasil valid untuk semua indikator yang digunakan, baik dari variabel komunikasi internal (KIN) dengan 10 indikator, 8 indikator *employee engagement* (EEN), 8 indikator

*employee brand commitment* (BCM) dan 10 indikator *brand citizenship behavior* (BCB). Semua konstruk juga dinyatakan *reliable* karena memiliki nilai *loading factor* > 0,7; nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA) > 0,7; serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 (Tabel 2).

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Butir Pertanyaan	Loading Factor	AVE	CR	CA
<b>Employee Brand Citizenship Behavior</b>	BCB 1. Saya mengikuti aturan dan arahan BKKBN terkait <i>rebranding</i>	0,792	0,624	0,943	0,933
	BCB 2. Saya bertindak selaras dengan standar perilaku yang diterapkan BKKBN	0,851			
	BCB 3. Saya menerima perubahan peran yang diberikan BKKBN	0,815			
	BCB 4. Saya menunjukkan perilaku yang konsisten dengan pesan dan janji brand dari BKKBN	0,803			
	BCB 5. Saya dapat mewakili dan merepresentasikan BKKBN dengan baik	0,773			
	BCB 6. Saya membela BKKBN jika pihak luar memberikan kritik	0,767			
	BCB 7. Saya secara aktif membagikan informasi serta mempromosikan produk dan layanan BKKBN kepada orang di lingkungan sekitar dan masyarakat	0,762			
	BCB 8. Saya menanyakan umpan balik kepada masyarakat dan mitra kerja untuk meningkatkan pengalaman masyarakat terhadap brand BKKBN	0,800			
	BCB 9. Saya berinisiatif untuk berpartisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan pengalaman masyarakat terhadap brand BKKBN	0,761			
	BCB 10. Saya berinisiatif mengembangkan ide untuk produk, layanan atau proses untuk meningkatkan pengalaman masyarakat terhadap brand BKKBN	0,772			
<b>Komunikasi Internal</b>	KIN 1. BKKBN menyediakan informasi <i>rebranding</i> secara rinci kepada saya	0,769	0,587	0,940	0,929
	KIN 2. BKKBN memberikan informasi terkait <i>rebranding</i> tepat waktu kepada saya	0,756			
	KIN 3. Terdapat komunikasi dua arah yang sangat baik antara Pimpinan dan komponen di bawahnya	0,704			
	KIN 4. Ada komunikasi yang baik dari pimpinan terkait kebijakan BKKBN terhadap <i>rebranding</i>	0,776			
	KIN 5. Dalam prosesnya, <i>rebranding</i> selalu didiskusikan dengan orang dan pihak yang terlibat	0,731			
	KIN 6. Saya mendapat informasi mengenai kemajuan proses <i>rebranding</i>	0,792			
	KIN 7. Menurut saya, komunikasi antara organisasi dengan pegawai terkait <i>rebranding</i> sudah dijalankan dengan baik	0,805			

Variabel	Butir Pertanyaan	Loading Factor	AVE	CR	CA
	KIN 8. Dalam pelaksanaannya, <i>rebranding</i> disampaikan dengan jujur	0,793			
	KIN 9. Saya merasa dihargai dalam proses <i>rebranding</i>	0,814			
	KIN 10. Saya mendapatkan dukungan terkait <i>rebranding</i> di BKKBN	0,774			
<b>Employee Engagement</b>	EEN 1. Saya berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan saya	0,743	0,574	0,915	0,894
	EEN 2. Saya memilih untuk tetap bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun mengalami kesulitan.	0,728			
	EEN 3. Saya bersemangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya	0,755			
	EEN 4. Saya bangga saat pencapaian kinerja saya mampu menginspirasi orang lain	0,775			
	EEN 5. Saya merasa bahwa saya memberikan pengaruh baik kepada orang lain melalui pekerjaan saya	0,815			
	EEN 6. Pekerjaan saya mampu memberikan manfaat bagi orang lain	0,782			
	EEN 7. Saya bekerja dengan penuh konsentrasi	0,726			
	EEN 8. Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan saya	0,730			
<b>Employee Brand Commitment</b>	BCM 1. Saya berbicara tentang BKKBN kepada teman-teman saya sebagai organisasi yang hebat untuk bekerja	0,784	0,656	0,943	0,924
	BCM 2. <i>Rebranding</i> BKKBN saat ini adalah strategi yang terbaik untuk organisasi	0,762			
	BCM 3. Sebagai seorang pegawai, saya bangga menjadi bagian dari brand BKKBN.	0,881			
	BCM 4. Saya menemukan kemiripan antara nilai-nilai pribadi saya dengan nilai BKKBN	0,840			
	BCM 5. Sejak bergabung dengan BKKBN, nilai pribadi saya dan nilai BKKBN menjadi semakin mirip	0,782			
	BCM 6. Saya ingin menghabiskan sisa karir saya di BKKBN	0,732			
	BCM 7. Saya merasa terikat secara emosional dengan brand BKKBN	0,860			
	BCM 8. Saya merasa menjadi "bagian dari keluarga" di BKKBN	0,824			

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan melalui Uji t-Statistik, atau uji parsial untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dengan membandingkan nilai  $t_{tabel}$  dengan  $t_{statistik}$ . Berdasarkan perhitungan, diperoleh *degree of freedom* (df) = jumlah sampel – jumlah variabel = 240-4 = 236. Dengan derajat kesalahan 5% atau 0,05, diperoleh hasil  $t_{tabel}$  yaitu 1,690. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima atau hipotesis diterima. Sedangkan uji signifikan dari suatu hipotesis, dilihat dari  $p_{value}$ , bahwa hipotesis berbeda nyata atau signifikan jika  $p_{value} < 0,05$ .

Tabel 3. Hasil Uji t-Statistik

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T Statistics (>1,690)	P Values (<0,05)	Ha <sub>1</sub>	Kesimpulan
Komunikasi Internal -> <i>Employee Engagement</i>	0,461	7,248	<b>0,00</b>	Di-terima	Ada pengaruh positif dan signifikan
Komunikasi Internal -> <i>Employee Brand Commitment</i>	0,733	19,632	<b>0,00</b>	Di-terima	Ada pengaruh positif dan signifikan
Komunikasi Internal -> <i>Employee Brand Citizenship Behavior</i>	0,304	3,960	<b>0,00</b>	Di-terima	Ada pengaruh positif dan signifikan
<i>Employee Engagement</i> -> <i>Employee Brand Citizenship Behavior</i>	0,313	5,832	<b>0,00</b>	Di-terima	Ada pengaruh positif dan signifikan
<i>Employee Brand Commitment</i> -> <i>Employee Brand Citizenship Behavior</i>	<b>0,369</b>	4,949	<b>0,00</b>	Di-terima	Ada pengaruh positif dan signifikan
Komunikasi Internal -> <i>Employee Engagement</i> -> <i>Employee Brand Citizenship Behavior</i>	0,145	4,432	<b>0,00</b>	Di-terima	Ada pengaruh positif dan signifikan
Komunikasi Internal -> <i>Employee Brand Commitment</i> -> <i>Employee Brand Citizenship Behavior</i>	0,266	4,685	<b>0,00</b>	Di-terima	Ada pengaruh positif dan signifikan

Sumber : Analisis Data SmartPLS 3.0 (2021)

Berdasarkan Tabel 3, nilai *original sample estimate* tertinggi yang memengaruhi *employee brand citizenship behavior* (Y) adalah *employee brand commitment* (X<sub>3</sub>) yaitu sebesar 0,369. Hasil ini menunjukkan bahwa dari ketiga variabel langsung tersebut, *employee brand commitment* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *employee brand citizenship behavior* dibandingkan dua variabel lainnya yaitu komunikasi internal (0,304) dan *employee engagement* (0,313). Dengan demikian *employee brand commitment* merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi *employee brand citizenship behavior* secara langsung. Sedangkan variabel yang paling kecil pengaruhnya adalah komunikasi internal, yang ditunjukkan dengan nilai *original sample estimate* terkecil yaitu 0,304.

Dalam hal ini, komitmen pegawai terhadap brand BKKBN (*employee brand commitment*) sudah baik dan memiliki pengaruh paling besar terhadap perubahan perilaku positif pegawai dalam menerapkan peran ekstra pegawai (*brand citizenship behavior*). Namun hal ini, harus terus ditingkatkan dan dipertahankan karena semakin besar *employee brand commitment* akan meningkatkan kecintaan pegawai terhadap brand, yang pada akhirnya akan memberikan *employee brand citizenship behavior* positif yang diharapkan, untuk memberikan reputasi yang baik bagi BKKBN. Demikian pula halnya dengan komunikasi internal, walaupun sudah baik, namun harus senantiasa dipertahankan, di antaranya melalui optimalisasi wadah jalur komunikasi, serta pertemuan tatap muka formal maupun informal, sehingga arus informasi



dua arah dapat tercipta dan menumbuhkan inovasi-inovasi baru dalam implementasi program di BKKBN.

### **Analisis *Employee Brand Citizenship Behavior* Pasca *Rebranding* di BKKBN Pusat**

*Employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding* merupakan perubahan perilaku yang diharapkan, sebagai proses internalisasi perubahan perilaku pegawai yang selaras dengan *rebranding* yang dilakukan BKKBN. Berdasarkan hasil analisis untuk indikator *employee brand citizenship behavior*, jawaban didominasi oleh skor 4 dari rentang skor 1-5. Persentase jawaban terbanyak tertinggi yaitu 64,58% pada butir pernyataan “Saya bertindak selaras dengan standar perilaku yang diterapkan BKKBN”. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai BKKBN (persentase  $\geq 50\%$ ) sudah memiliki dan melakukan *employee brand citizenship behavior*, walaupun masih ada responden yang sama sekali tidak melakukan dengan memberikan skor 1 dan 2. Jika dianalisis lebih lanjut dari aspek usia berdasarkan pengelompokan generasi, semua butir pernyataan dengan jawaban responden tertinggi berada pada generasi Y, berdasarkan klasifikasi yang digunakan BPS (2021) pada rentang kelahiran tahun 1981-1996 atau usia 25-40 tahun, dengan persentase yang sama untuk semua butir pernyataan yaitu 65,00%, yang kemudian disusul oleh generasi X pada urutan tertinggi kedua dengan rentang kelahiran tahun 1980-1965 (31,67%).

Hal yang menarik terlihat bahwa seluruh responden pada kelompok generasi *baby boomer* (kelahiran tahun 1964-1946) memilih skor 4 dan 5 untuk setiap butir pertanyaan terkait *employee brand citizenship behavior* sehingga memberikan perubahan perilaku yang diharapkan organisasi. Dengan demikian, *employee brand citizenship behavior* merupakan perilaku ekstra yang tidak memandang batasan usia, karena bisa dilakukan oleh semua pegawai selama terdapat sarana dan prasarana yang memadai untuk berbagi informasi kepada masyarakat, baik melalui tatap muka langsung, ataupun melalui sosial media dengan gawai yang berbasis internet.

Sebaliknya, skor 1 dan 2 justru dipilih oleh responden generasi X, Y, dan Z. Perbedaan karakter merupakan salah satu pemicu timbulnya perbedaan respon pegawai terkait perubahan perilaku pasca *rebranding* walaupun bekerja dalam lingkungan kerja yang sama, terutama pada pegawai yang bersifat skeptis, yang kerap dijumpai pada setiap organisasi. Menurut Schulz-Knappe *et al.* (2019), orang-orang yang skeptis terbukti cenderung menghambat kesuksesan dari suatu perubahan organisasi, sebaliknya orang yang terbuka terbukti lebih memberikan dukungan. Organisasi tentu tidak bisa mengontrol karakter pegawai mereka, namun dapat melakukan identifikasi terhadap karakter yang berbeda-beda di lingkungan kerja tersebut dan melibatkan pegawai dalam dialog/diskusi. Komunikasi perubahan harus ditekankan pada kebutuhan individu pegawai untuk meyakinkan mereka tentang perlunya dilakukan perubahan dan manfaat yang akan diperoleh.

Menurut Van Riel dan Fombrun (2007), pegawai yang kurang memberikan dukungan terhadap *rebranding* organisasi dapat meningkatkan identifikasi dirinya terhadap organisasi apabila: (1) pegawai merasa bahwa

mereka mendapat cukup informasi untuk melakukan hal tersebut; (2) cukup informasi mengenai apa yang dilakukan organisasi secara keseluruhan; dan (3) kapan pegawai merasa dianggap serius oleh manajer mereka. Ketika organisasi mampu menciptakan reputasi yang baik, maka semakin tinggi persepsi reputasi organisasi, semakin positif pula perasaan pegawai terhadap organisasi, sehingga pegawai akan bangga untuk mengidentifikasi dirinya dengan organisasi.

Berdasarkan jawaban responden, pertanyaan “bertindak selaras dengan standar perilaku yang diterapkan BKKBN” dalam indikator *brand compliance* (BCB2), merupakan jawaban yang paling banyak dipilih responden sebanyak 65,42%. Ini membuktikan bahwa pegawai BKKBN selama ini sudah menjalankan kewajibannya sebagai ASN dan tunduk terhadap peraturan yang berlaku. Adapun *brand compliance* menurut Piehler *et al.* (2016) merupakan bentuk kepatuhan pegawai terhadap aturan dan instruksi terkait brand, yang menyiratkan perilaku mengikuti aturan untuk menjaga dan menghindari brand dari reputasi negatif. Dengan demikian, pegawai BKKBN sudah baik dalam menjalankan perilakunya sehari-hari yang selaras dengan standar perilaku yang diterapkan BKKBN, yang pada akhirnya akan membawa reputasi baik bagi BKKBN sebagai brand dan organisasi.

Secara spesifik pada pernyataan “secara aktif membagikan informasi serta mempromosikan produk dan layanan BKKBN kepada orang di lingkungan sekitar dan masyarakat”, mendapatkan 79,17% akumulasi jawaban responden yang memilih setuju dan sangat setuju, dengan rincian 56,67% responden setuju dan 22,59% responden sangat setuju. Hal ini kontradiktif dengan hasil pra survei yang dilakukan sebelum penelitian pada bulan Agustus 2021, bahwa terdapat 63,2% responden yang tidak melakukan aktivitas membagikan informasi terkait program BKKBN kepada lingkungan sekitarnya melalui media sosial. Kenyataannya, pegawai BKKBN telah melakukan upaya menyampaikan pesan *rebranding* kepada masyarakat, namun kegiatan penyebarluasan komunikasi, informasi, dan edukasi lebih banyak dilakukan melalui pertemuan tatap muka melalui kegiatan pelayanan, monitoring dan evaluasi, webinar, serta kegiatan lain yang dilakukan secara interaktif, sehingga manfaat dan umpan balik dapat dirasakan dan diberikan masyarakat secara langsung untuk perbaikan layanan dan organisasi di masa yang akan datang.

Tentunya perubahan *positioning* BKKBN yang ingin tetap relevan dan dekat dengan kehidupan generasi milenial dan zilenial dalam melakukan perencanaan di setiap tahap kehidupannya, idealnya mendapatkan dukungan pegawai melalui keterlibatan pegawai dalam aktivitas sosial media yang erat dengan keseharian generasi tersebut. Namun masih terbatasnya aktivitas penguatan *rebranding* dari pegawai melalui sosial media telah disadari BKKBN, yang kemudian mengeluarkan surat himbuan kepada seluruh ASN BKKBN untuk berperan serta pada konten informasi Program Bangga Kencana dan Stunting di Media Sosial (Surat Kepala Nomor 1803/I/TI.041/G5/2021). Penguatan aktivitas *employee brand citizenship behavior* di BKKBN melalui peningkatan aktivitas positif pegawai di sosial media, memerlukan sosialisasi terus-menerus dengan menekankan pada manfaat keterlibatan pegawai

dalam menggaungkan program, komunikasi, informasi dan edukasi kepada masyarakat luas yang akan bermultiplikasi menjadi suatu penggerakan massa yang besar dalam upaya perencanaan hidup berkeluarga dan penurunan angka stunting di Indonesia. Informasi yang disampaikan BKKBN merupakan sumber yang akurat dan terpercaya melalui pengelolaan dari Direktorat Komunikasi, Informasi dan Edukasi yang kemudian disebarluaskan melalui jalur komunikasi yang bisa diakses secara internal oleh pegawai BKKBN pusat dan provinsi melalui media sosial telegram pada channel ASN BKKBN Keren, serta melalui berbagai platform media sosial BKKBN: @BKKBNOfficial (youtube, instagram, facebook, twitter, website, dan lainnya).

BKKBN menyadari peran penting pegawai untuk selalu bersikap positif dan konsisten menggaungkan secara masif Program Bangga Kencana dan Program Percepatan Penurunan Stunting ke seluruh lapisan masyarakat melalui berbagai platform media sosial. Menurut Dhir dan Shukla (2019), persepsi positif pegawai terhadap brand merupakan cerminan dari cara pegawai mengidentifikasi diri mereka sendiri dan merasa terhubung dengan keseluruhan visi organisasi, sehingga akan tercipta citra positif organisasi yang akan memfasilitasi kecenderungan pegawai untuk memberikan advokasi kepada pihak eksternal.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; *employee brand commitment*; serta *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding* di BKKBN Pusat. Adapun komunikasi internal; *employee engagement*; dan *employee brand commitment*, masing-masing berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee brand citizenship behavior* pasca *rebranding* di BKKBN Pusat. Adapun komunikasi internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *brand citizenship behavior* pasca *rebranding* melalui *employee engagement*, demikian pula komunikasi internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *brand citizenship behavior* pasca *rebranding* melalui *employee brand commitment*.

Dalam melakukan *rebranding*, organisasi agar melibatkan seluruh pegawai dalam prosesnya, antara lain melalui pembentukan tim-tim kecil dengan pembagian tugas, atau dengan mengadakan FGD dalam mengidentifikasi kebutuhan dan peran pegawai agar mendapatkan dukungan positif. Peningkatan kualitas komunikasi internal dapat dilakukan melalui optimalisasi jalur komunikasi kelompok seperti whatsapp group, line, atau telegram, serta penguatan substansi komunikasi melalui pertemuan formal (rapat kerja, rapat koordinasi, rapat evaluasi), maupun informal (sarasehan, coffee morning, atau pertemuan santai lainnya). Pengembangan pelatihan juga dapat dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai melalui webinar, workshop, atau training untuk menyelaraskan tujuan, visi, dan misi individu dengan organisasi, serta program yang sedang berjalan dan menjadi prioritas, agar pegawai bisa mengoptimalkan perannya sebagai representasi dari brand. Pegawai juga dapat memanfaatkan media sosial sebagai sarana untuk menyebarluaskan informasi positif terkait program organisasi, selain

melakukan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat dengan tatap muka langsung.

Untuk penyempurnaan penelitian dengan tema serupa, dapat dilakukan analisis menggunakan variabel lain yang relevan namun belum digunakan pada penelitian ini, seperti pelatihan, gaya kepemimpinan, motivasi dan lainnya. Selain itu, sebaiknya dilakukan klasifikasi responden berdasarkan kategori dengan jumlah sampel yang proporsional, atau bahkan mengambil satu jenis pengelompokan saja untuk mempertajam analisis, misalnya sampel berasal dari satu kelompok generasi milenial. Penelitian ini juga dapat dikembangkan pada lokus yang berbeda pasca *rebranding* seperti pada sektor swasta, institusi pendidikan, atau bahkan wilayah yang berbeda, serta melakukan *indepth interview* untuk memperkuat dan memperkaya hasil penelitian.

Penelitian ini tentunya memiliki keterbatasan, di antaranya yaitu penelitian bersifat homogen tanpa membedakan responden berdasarkan kriteria tertentu, sehingga data yang diperoleh tidak berimbang pada kelompok umur berdasarkan klasifikasi generasi; serta dilakukan pada masa transisi pegawai dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, serta rencana perpindahan antar instansi pada kelompok jabatan fungsional peneliti dari BKKBN ke BRIN sehingga berdampak pada pemilihan jawaban.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15<sup>th</sup> Edition. London: Kogan Page Limited.
- BPS. (2021). Hasil Sensus Penduduk 2020. Berita Resmi Statistik Biro Pusat Statistik No. 7/01/Th. XXIV, 21 Januari 2021. From <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk-2020.html>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. In *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* (Vol. 143, Issue 6). <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=emed9&NEWS=N&AN=19957876>
- Burmann, C., Schaefer, K., & Maloney, P. (2008). Industry image: Its impact on the brand image of potential employees. *Journal of Brand Management*, 15(3), 157-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550112>
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). *Brand citizenship behavior-brand commitment-internal branding*. 12(4), 279-300.

- Castro, C. B., Armario, E. M., & Del Río, M. E. S. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. In *European Journal of Marketing* (Vol. 39, Issues 5–6). <https://doi.org/10.1108/03090560510590755>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. 4<sup>th</sup> Edition. London: SAGE Publications.
- Chummings, T.G., & Worley, C.G. (2015). *Organization Development and Change*. Mason: Cengage Learning.
- Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking*, 26(3), 971–989. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0094>
- Erkmen, E., & Hancer, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: “The role of trust.” *Journal of Air Transport Management*, 42, 47–54. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.08.001>
- Frank, A. D., & Brownell, J. (1989). *Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve Performance*. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston.
- Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2017). Internal Corporate Branding Impact on Employees’ Brand Supporting Behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001126>
- Gilgeous, V. (1997). *Operations and The Management Change*. 1<sup>st</sup> Edition. London: Pitman Publishing.
- Hair, J. F., Black, W. C., Jr., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hankinson, P., Lomax, W., & Hand, C. (2007). The time factor in re-branding organizations: Its effects on staff knowledge, attitudes and behaviour in UK charities. *Journal of Product and Brand Management*, 16(4), 236–246. <https://doi.org/10.1108/10610420710763921>
- Hughes, D. E., & Michael Ahearne. (2010). Energizing the Reseller’s Sales Force: The Power of Brand Identification. *Journal of Marketing*, 74(4), 81–96. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.081>
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y., & Schoefer, K. (2020). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>
- Kahn W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanter, R.M. (1985). *The Change Masters. Innovation & Entrepreneurship in The American Corporation*. New York: Simon & Schuster, Inc.

- Karanges, E. R. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- King, C. (2010). "One size doesn't fit all": Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517–534. <https://doi.org/10.1108/09596111011042721>
- 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. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3–4), 469–488. <https://doi.org/10.1108/03090561211202567>
- Konopaske, R., Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (2018). Organizational Behavior and Management. 11<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill Higher Education
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). Marketing Management. 15<sup>th</sup> Edition. Edinburg: Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Luhmann, N. (1992). Geostationary Tether Satellite System and Its Application to Communication Systems. *Communication Theory*, Vol.2(3), 251–259. [https://watermark-silverchair-com.ezproxy1.library.usyd.edu.au/jcomthe0251.pdf?token=AQECAHi208BE490oan9kkhW\\_Ercy7Dm3ZL\\_9Cf3qfKAc485ysgAAAlwwggJYBqkqhk iG9w0BBwagggJMIICRQIBADCCAj4GCSqGSib3DQEHATAeBglghkgBZQMEAS4wEQQMtdWjQB9qdaxgjaTQAgEQgIICDw6RJZbBamXbri](https://watermark-silverchair-com.ezproxy1.library.usyd.edu.au/jcomthe0251.pdf?token=AQECAHi208BE490oan9kkhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAlwwggJYBqkqhk iG9w0BBwagggJMIICRQIBADCCAj4GCSqGSib3DQEHATAeBglghkgBZQMEAS4wEQQMtdWjQB9qdaxgjaTQAgEQgIICDw6RJZbBamXbri)
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108–120. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.002>
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5–6), 537–552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
- Meyer, J. P., & Natalie J. Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Development of Organizational Commitment. *Employee-Organization Linkages*, 45–74. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-509370-5.50007-1>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7–8), 803–824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Pearson, J.C., Nelson, P.E., Titsworth, S., Hosek, A.M. (2013). Human Communication. 6<sup>th</sup> Edition. New York: McGrawHill Education.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: A closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217–234. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0099-z>
- 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), 1575–1601. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0725>
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: A case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561–579. <https://doi.org/10.1108/09564230910995143>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. 17<sup>th</sup> Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate Communications*, 24(4), 670–685. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications*, 17(3), 300–322. <https://doi.org/10.1108/13563281211253548>
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 11(6), 472–482. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193>
- Tevi, A., & Otubanjo, O. (2013). Understanding Corporate Rebranding: An Evolution Theory Perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3). <https://doi.org/10.5539/ijms.v5n3p87>
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., and A.J. Strickland III. (2020). *Crafting and Executing Strategy*. New York: McGrawHill Education.
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London: Routledge.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Xaba, T. N. (2015). *The effects of corporate rebranding on employee engagement: evidence from the professional services industry of South Africa*. June. <http://wiredspace.wits.ac.za/handle/10539/21120>