



Pengaruh Human Capital Branding Terhadap Kepercayaan Konsumen Pada Asuransi Sinarmas Cabang Bungo

1. Vitalis P Guruh N Manubelu NIM : 25234526 (vpgnmanubelu@gmail.com)

2. Sitti Rakhman (trisaktirahma@gmail.com)

Mahasiswa Ekonomi & Bisnis, S2 Magister Management, STMA Trisakti

I. Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji sejauh mana Human Capital Branding berperan dalam membentuk kepercayaan konsumen pada perusahaan asuransi kerugian, dengan fokus pada Asuransi Sinarmas Cabang Bungo. Human Capital Branding dipahami sebagai strategi perusahaan dalam menciptakan persepsi positif melalui kualitas kompetensi, profesionalisme, dan perilaku sumber daya manusia, khususnya yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 211 nasabah aktif dari perusahaan Asuransi Sinar Mas Cabang Bungo. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan software SmartPLS. Temuan penelitian membuktikan bahwa Human Capital Branding berkontribusi secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kepercayaan konsumen. Elemen yang paling dominan adalah kompetensi karyawan dalam memberikan penjelasan produk dan kemampuan menyelesaikan permasalahan klaim secara cepat dan akurat. Penelitian juga menemukan bahwa kualitas interaksi personal karyawan memperkuat persepsi keamanan, kredibilitas, dan niat nasabah untuk mempertahankan polis. Implikasi manajerial menekankan pentingnya pengembangan kompetensi karyawan, peningkatan standar layanan, dan strategi internal branding yang konsisten untuk memperkuat kepercayaan konsumen dalam industri asuransi kerugian.

Kata Kunci : Human Capital Branding, Kepercayaan Konsumen, Asuransi Kerugian

Abstract

This study was conducted to examine the role of Human Capital Branding in building consumer trust in general insurance companies, focusing on Sinarmas Insurance's Bungo Branch. Human Capital Branding is understood as a company's strategy to create positive perceptions through the quality of competence, professionalism, and behavior of its human resources, particularly those who interact directly with customers. The study used a quantitative approach with a survey of 211 active customers of Sinar Mas Insurance's Bungo Branch. The analysis technique used was Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of SmartPLS software. The research findings demonstrate that Human Capital Branding contributes positively and significantly to increasing consumer trust. The most dominant elements are employee competence in providing product explanations and the ability to resolve claims issues quickly and accurately. The study also found that the quality of employee personal interactions strengthens perceptions of security, credibility, and customer intention to maintain policies. Managerial implications emphasize the importance of employee competency development, improved service standards, and a consistent internal branding strategy to strengthen consumer trust in the general insurance industry.

Keywords: Human Capital Branding, Consumer Trust, General Insurance

II. Latar Belakang

Industri asuransi kerugian termasuk sektor jasa yang keberlanjutan hubungannya dengan nasabah sangat ditentukan oleh tingkat kepercayaan konsumen. Tidak seperti produk berwujud, layanan asuransi bersifat tidak kasatmata sehingga manfaatnya baru dirasakan ketika risiko benar-benar terjadi, dan klaim diajukan. Oleh karena itu, persepsi konsumen terhadap kredibilitas perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi dengan sumber daya manusia perusahaan.

Dalam konteks perusahaan asuransi, berbagai penelitian menunjukkan bahwa:

- 70% alasan konsumen memilih atau bertahan pada perusahaan asuransi ditentukan oleh interaksi dengan karyawan (underwriter, CS, marketing, dan staff klaim).
- Kepercayaan konsumen meningkat ketika karyawan memiliki kompetensi, integritas, empati, dan profesionalitas yang baik.
- Dalam menghadapi persaingan, perusahaan jasa modern semakin menempatkan Human Capital Branding sebagai pendekatan strategis untuk membedakan diri dari kompetitor, yaitu membentuk citra bahwa karyawannya memiliki kualitas unggul dibanding pesaing.

Human Capital Branding mencakup:

- Kompetensi teknis (pengetahuan produk, regulasi, risiko, dan proses klaim).
- Kompetensi interpersonal (komunikasi, empati, etika pelayanan).
- Citra profesional SDM (penampilan, disiplin, responsivitas).
- Konsistensi layanan (kecepatan, akurasi, transparansi proses).

Sementara itu, kepercayaan konsumen dalam industri asuransi dipengaruhi oleh:

- persepsi terhadap integritas perusahaan
- kehandalan pelayanan klaim
- komunikasi yang jujur dan tidak menyesatkan,
- kualitas hubungan personal dengan staf perusahaan.

Namun, penelitian mengenai peran Human Capital Branding dalam membangun kepercayaan konsumen pada industri asuransi kerugian di Indonesia masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut.

III. Metode Penelitian

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang dilaksanakan melalui metode survei. Penelitian ini termasuk dalam kategori explanatory research yang dirancang untuk menjelaskan hubungan kausal antara Human Capital Branding dan kepercayaan konsumen.

B. Populasi dan Sampel

Populasi: seluruh nasabah aktif perusahaan asuransi Asuransi Sinar Mas Cabang Muara Bungo.

Sampel: 211 responden, ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria:

- Nasabah aktif Lebih dari 1 tahun
- pernah berinteraksi dengan karyawan perusahaan
- Pernah mengajukan klaim

Kuisinoner diisi menggunakan Google Drive

Data Pengisi Kuisinoner :

1. Jenis Kelamin

- a) Laki Laki = 102
- b) Perempuan = 109

2. Usia

- a) 25-35 Tahun = 96
- b) 36-45 tahun = 51
- c) < 25 Tahun = 46
- d) > 45 Tahun = 18

3. Lama Menjadi Nasabah

- a) 1-3 Tahun = 73
- b) 4-5 Tahun = 87
- c) > 5 Tahun = 51

C. Variabel Penelitian

Variabel Independen (X): Human Capital Branding

Indikator:

1. Reputasi profesional karyawan
2. Kompetensi teknis karyawan
3. Komunikasi karyawan
4. Responsivitas & kualitas solusi

Variabel Dependen (Y): Kepercayaan Konsumen

Indikator:

1. Perceived reliability
2. Integrity & honesty
3. Keamanan transaksi
4. Niat mempertahankan polis (*loyalty intention*)

D. Teknik Pengumpulan Data

- Kuesioner skala Likert 1–5
- Link Google Drive : <https://forms.gle/fcMPMmX6iXQKswFTA>
- Daftar Pertanyaan Terdapat Pada lampiran
- Dari 236 responden yang Masuk
 - 211 memenuhi kriteria
 - 25 tidak memenuhi kriteria
 - ◆ 24 Belum pernah mengajukan klaim
 - ◆ 1 Nasabah kurang dari 1 Tahun

IV. Hasil Analisa Data

A. Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner daring kepada nasabah aktif PT Asuransi Sinar Mas Cabang Muara Bungo. Dari total 236 kuesioner yang masuk, sebanyak 211 kuesioner dinyatakan valid dan memenuhi kriteria penelitian, yaitu responden telah menjadi nasabah minimal satu tahun dan pernah mengajukan klaim.

Instrumen penelitian terdiri dari 24 item pernyataan yang mengukur dua konstruk utama, yaitu *Human Capital Branding* sebagai variabel independen dan *Kepercayaan Konsumen* sebagai variabel dependen, dengan skala Likert 1–5.

B. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS.

C. Uji Validitas Konvergen

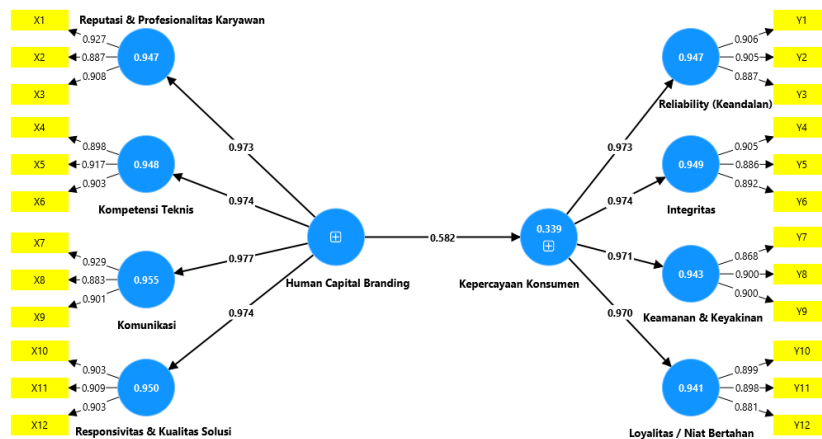
1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dilihat dari nilai loading factor setiap indikator. Syaratnya, nilai loading factor harus lebih dari 0,7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria loading factor di atas ambang batas 0,7, sehingga semua indikator dinyatakan valid dalam mengukur variabelnya masing-masing.

Tabel C.1
Uji Validitas Konvergen

Variabel	Human Capital Branding	Kepercayaan Konsumen
X1	0,894	
X10	0,885	
X11	0,882	
X12	0,879	
X2	0,881	
X3	0,876	
X4	0,875	
X5	0,892	
X6	0,879	
X7	0,904	
X8	0,862	
X9	0,885	
Y1		0,872
Y10		0,880
Y11		0,859
Y12		0,859
Y2		0,878
Y3		0,874
Y4		0,887
Y5		0,859
Y6		0,868
Y7		0,851
Y8		0,871
Y9		0,869

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)



Gambar C.1

Model Struktural

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji dengan:

- Kriteria Fornell–Larcker, dan
- Cross Loading.

Tabel C.2.1 Nilai Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Human Capital Branding	Kepercayaan Konsumen
Human Capital Branding	0,883	
Kepercayaan Konsumen	0,582	0,869

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel C.2.2 Nilai loading silang (cross loading)

Item	Human Capital Branding	Kepercayaan Konsumen
X1	0,894	0,522
X10	0,885	0,496
X11	0,882	0,475
X12	0,879	0,523
X2	0,881	0,492
X3	0,876	0,528
X4	0,875	0,544
X5	0,892	0,538
X6	0,879	0,503
X7	0,904	0,562
X8	0,862	0,468
X9	0,885	0,515
Y1	0,532	0,872
Y10	0,461	0,880
Y11	0,508	0,859
Y12	0,494	0,859
Y2	0,586	0,878
Y3	0,463	0,874

Item	Human Capital Branding	Kepercayaan Konsumen
Y4	0,491	0,887
Y5	0,478	0,859
Y6	0,499	0,868
Y7	0,530	0,851
Y8	0,541	0,871
Y9	0,486	0,869

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Hasil Fornell–Larcker menunjukkan bahwa akar AVE setiap variabel lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain, artinya setiap variabel memiliki perbedaan yang jelas.

Selain itu, nilai cross loading setiap indikator paling tinggi pada variabel yang diukurnya, bukan pada variabel lain, sehingga discriminant validity terpenuhi

Kesimpulan

Secara keseluruhan, file ini membuktikan bahwa instrumen penelitian sudah valid, baik dari sisi validitas konvergen maupun validitas diskriminan, sehingga layak digunakan untuk analisis lanjutan (model struktural)

D. Uji Reliabilitas Konstruk dan VIF

1. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh variabel lebih dari 0,7 serta AVE di atas 0,5, yang berarti instrumen penelitian sangat reliabel

Tabel D.1
Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Human Capital Branding	0,974	0,974	0,779
Kepercayaan Konsumen	0,970	0,971	0,755

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

2. VIF: Seluruh nilai VIF < 5, sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam model

E. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

1. R-Square menunjukkan bahwa Kepercayaan Konsumen dapat dijelaskan oleh Human Capital Branding sebesar 33,9%, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain.

Tabel E.1

Hasil Pengujian *R Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepercayaan Konsumen	0,339	0,336

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

2. F-Square menunjukkan bahwa Human Capital Branding memiliki pengaruh kuat terhadap Kepercayaan Konsumen.

Tabel E.2
Hasil Pengujian *F Square*

Variabel	Human Capital Branding	Kepercayaan Konsumen
Human Capital Branding		0,513
Kepercayaan Konsumen		

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

3. Q-Square bernilai lebih dari 0, yang berarti model memiliki kemampuan prediksi yang baik

Tabel E.3 Predictive Relevance

Variabel	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	Keterangan
Kepercayaan Konsumen	0,251	Memiliki nilai predictive relevance

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

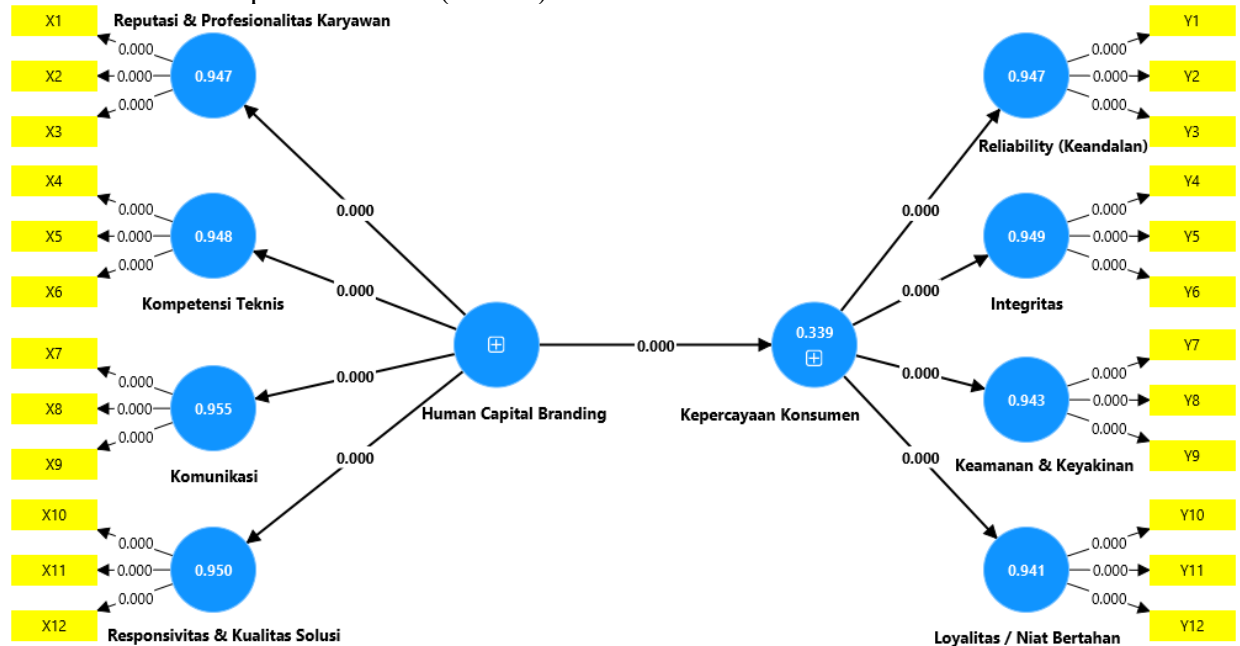
F. Uji Hipotesis

Hasil uji menunjukkan bahwa Human Capital Branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Konsumen, dengan nilai $p\text{-value} < 0,05$ dan $t\text{-statistik} > 1,96$. Artinya, *semakin baik Human Capital Branding, maka semakin tinggi kepercayaan konsumen*.

Gambar F.1

Pengujian Hipotesis

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)



Tabel F.1
Pengujian Hipotesis

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Human Capital Branding -> Kepercayaan Konsumen	0,582	6,599	0,000

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Kesimpulan

Secara keseluruhan, model penelitian dinyatakan valid, reliabel, dan layak digunakan, serta membuktikan bahwa Human Capital Branding berperan penting dalam meningkatkan Kepercayaan Konsumen.

Implikasi Manajemen

1. Menyusun Employer Value Proposition (EVP) yang Kuat dan Autentik

a. Rationale / Dasar Teori

Perumusan EVP yang dilakukan secara strategis dan dikomunikasikan secara autentik berperan penting dalam membangun citra positif perusahaan di mata internal maupun eksternal sebagai tempat kerja dan brand yang menarik. EVP yang kuat mempermudah retensi talenta dan membentuk karyawan sebagai *brand ambassador* yang efektif. EVP bukan sekadar kompensasi, tetapi mencakup budaya kerja, kesejahteraan karyawan, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung.

b. Tindakan Manajerial

- Audit EVP saat ini: Identifikasi kekuatan dan kelemahan dalam proposisi nilai saat ini berdasarkan feedback internal dan eksternal.
- Formalisasi EVP: Tetapkan elemen-elemen utama seperti keseimbangan kerja-hidup, peluang pengembangan, budaya inklusif, inovasi digital dan stabilitas kerja.
- Komunikasi EVP secara konsisten melalui media internal dan eksternal (LinkedIn, website, career page).
- Integrasikan EVP ke dalam proses onboarding untuk memastikan calon karyawan mendapatkan gambaran jelas tentang identitas dan nilai perusahaan.
- Evaluasi berkala EVP berdasarkan tren pasar tenaga kerja dan harapan konsumen.

2. Perkaya Employee Engagement & Internal Branding sebagai Landasan External Branding**a. Rationale / Dasar Teori**

Hasil riset menunjukkan manajemen human capital berkontribusi langsung terhadap employee branding melalui engagement yang meningkat. Karyawan yang terlibat dan loyal cenderung menjadi *brand ambassador*, menyampaikan pengalaman positif kepada publik, yang dapat meningkatkan kepercayaan calon konsumen.

Employee Branding yang kuat berkontribusi pada efisiensi biaya rekrutmen, citra positif perusahaan, dan transparansi yang meningkatkan kepercayaan publik.

b. Tindakan Manajerial

- Pelatihan employee engagement yang terstruktur khususnya untuk front-liners dan tim yang berinteraksi langsung dengan publik.
- Program pengakuan dan penghargaan internal untuk karyawan yang menunjukkan perilaku brand ambassador.
- Kegiatan internal storytelling yang menonjolkan nilai dan pengalaman karyawan melalui media internal dan publik.
- Kampanye internal berkelanjutan untuk membangun kesadaran terhadap visi, misi, dan budaya perusahaan — bukan sekadar materi pemasaran tapi pengalaman nyata.
- Kolaborasi HCM dan Komunikasi Pemasaran dalam menyebarkan cerita positif karyawan ke audiens luas.

3. Integrasi Human Capital, Brand, dan Teknologi untuk Konsistensi dan Kepercayaan**a. Rationale / Dasar Teori**

Branding asuransi yang efektif bukan hanya visual, tetapi juga konsisten di seluruh touchpoint — termasuk HR, layanan pelanggan, dan proses klaim. Konsistensi ini membentuk kredibilitas dan kepercayaan konsumen.

b. Tindakan Manajerial

- Gunakan platform terpadu (Brand & HRIS) untuk memastikan konsistensi pesan brand di seluruh unit bisnis.
- Pelatihan berkelanjutan bagi tim pemasaran, layanan pelanggan, dan HR sehingga semua narasi perusahaan mencerminkan brand yang sama.



- Kolaborasi lintas fungsi: Legal, IT, HR, dan pemasaran harus bekerja sama merancang materi brand yang aman dan sesuai regulasi tetapi tetap mencerminkan *tone of trust*.
- KPI human capital yang terkait dengan brand metrics: seperti skor EVP awareness, employee engagement index, dan internal brand alignment.

4. Prioritaskan Transparansi dan Komunikasi pada Konsumen

a. Rationale / Dasar Teori

Karena kepercayaan konsumen sangat dipengaruhi oleh transparansi, jelasnya informasi, dan komunikasi yang konsisten, insurance branding harus menjadikannya prioritas.

b. Tindakan Manajerial

- Pengembangan konten edukatif yang jelas tentang produk (klaim, manfaat, risiko) di website dan sosial media.
- Tanggapan cepat atas kritik/ulasan konsumen sebagai bagian dari reputasi digital dan branding.
- Pelatihan tim layanan pelanggan untuk komunikasi yang empatik dan informatif.
- Libre akses ke informasi CSR atau program community engagement yang menunjukkan nilai perusahaan di luar sekadar keuntungan finansial.

5. Fokus pada Budaya Kerja yang Mendukung Well-Being dan Kemandirian Karyawan

a. Rationale / Dasar Teori

Organisasi dengan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan berkontribusi pada motivasi dan loyalitas karyawan. Hubungan ini kemudian berdampak positif pada citra perusahaan di mata publik dan calon konsumen — karena konsumen semakin menilai brand dari *human experience* yang realistis.

b. Tindakan Manajerial

- Program kesejahteraan karyawan seperti fleksibilitas kerja, dukungan kesehatan mental, dan program pengembangan karier.
- Kultur inovatif yang mendorong partisipasi karyawan dalam inovasi produk dan layanan.
- Inklusi dan DEI (Diversity, Equity, Inclusion) sebagai bagian dari nilai perusahaan yang terbuka dan modern.

V. Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan rangkaian penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hal ini mengonfirmasi bahwa Human Capital Branding memegang peranan strategis dalam proses pembentukan dan penguatan kepercayaan konsumen pada perusahaan asuransi kerugian, khususnya pada PT Asuransi Sinar Mas Cabang Muara Bungo. Penelitian ini menegaskan bahwa dalam industri jasa yang berbasis kepercayaan seperti asuransi, kualitas sumber daya manusia bukan sekadar faktor pendukung operasional, melainkan merupakan representasi utama dari brand perusahaan di mata konsumen.

Hasil analisis kuantitatif menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM-PLS) menunjukkan bahwa hubungan antara Human Capital Branding dan kepercayaan konsumen bersifat positif dan signifikan. Nilai koefisien jalur yang



tinggi serta nilai statistik uji yang melampaui batas signifikansi membuktikan bahwa peningkatan kualitas citra dan kompetensi sumber daya manusia secara langsung berdampak pada meningkatnya rasa percaya nasabah terhadap perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa konsumen tidak hanya menilai perusahaan asuransi dari produk atau harga premi semata, tetapi lebih pada pengalaman interaksi langsung dengan karyawan yang mewakili perusahaan.

Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis karyawan, terutama dalam menjelaskan produk asuransi dan menangani proses klaim secara cepat, tepat, dan transparan, merupakan dimensi Human Capital Branding yang paling dominan memengaruhi kepercayaan konsumen. Hal ini mengindikasikan bahwa kepercayaan nasabah tumbuh ketika mereka merasa dipandu oleh tenaga profesional yang memahami kebutuhan mereka, mampu memberikan solusi, serta bertindak jujur dan bertanggung jawab. Di sisi lain, kompetensi interpersonal seperti kemampuan komunikasi, empati, dan sikap responsif juga terbukti memperkuat hubungan emosional antara perusahaan dan nasabah, sehingga menciptakan rasa aman dan keyakinan jangka panjang.

Dari sisi metodologis, hasil evaluasi model pengukuran dan model struktural menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi seluruh kriteria validitas dan reliabilitas. Seluruh indikator memiliki loading factor yang tinggi, nilai AVE di atas ambang batas, serta Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang sangat kuat. Hal ini menegaskan bahwa konstruk Human Capital Branding dan kepercayaan konsumen diukur secara akurat dan konsisten. Selain itu, nilai R-Square mengindikasikan bahwa Human Capital Branding mampu menjelaskan proporsi yang signifikan dari variasi kepercayaan konsumen, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang juga berpotensi memengaruhi kepercayaan tersebut.

Secara konseptual, temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa branding dalam industri jasa tidak dapat dipisahkan dari kualitas manusia di dalamnya. Human Capital Branding bukan hanya strategi internal sumber daya manusia, tetapi juga merupakan strategi eksternal yang secara langsung memengaruhi persepsi pasar dan keberlanjutan bisnis. Karyawan, khususnya yang berinteraksi langsung dengan nasabah, berperan sebagai "wajah perusahaan" yang menentukan apakah konsumen akan mempercayai, mempertahankan, atau bahkan merekomendasikan perusahaan kepada pihak lain.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen dan pemasaran jasa dengan menempatkan Human Capital Branding sebagai determinan utama kepercayaan konsumen dalam konteks industri asuransi kerugian di Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini menjadi dasar yang kuat bagi manajemen perusahaan asuransi untuk menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai prioritas strategis, bukan hanya untuk meningkatkan kinerja internal, tetapi juga untuk membangun reputasi, kredibilitas, dan kepercayaan konsumen secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepercayaan konsumen tidak dibangun secara instan, melainkan merupakan hasil dari konsistensi kualitas sumber daya manusia, profesionalitas layanan, dan interaksi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, semakin kuat Human Capital Branding yang dimiliki perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan konsumen, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap loyalitas nasabah dan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.



Daftar Pustaka

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137.
- Deloitte. (2017). *Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
- Ennew, C., & Sekhon, H. (2007). Measuring trust in financial services: The trust index. *Consumer Policy Review*, 17(2), 62–68.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971.
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley.



- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Ennew, C., & Sekhon, H. (2007). Measuring trust in financial services: The trust index. *Consumer Policy Review*, 17(2), 62–68.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87.