

Pengaruh *School Brand Orientation* terhadap *Teacher Retention* Melalui *Employer Branding Orientation* dan *Internal Branding* yang Dimoderasi oleh *Internal Corporate Social Responsibility* di Sekolah XYZ Bogor

Novi Tanasa

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: novitanasa@gmail.com

Abstrak

Retensi guru merupakan faktor krusial dalam menjaga kualitas pendidikan dan reputasi sekolah, terutama di sekolah yang sedang berkembang seperti Sekolah XYZ Bogor. Meskipun berbagai strategi branding seperti *school brand orientation*, *employer branding orientation*, dan *internal branding* telah diterapkan, tingkat retensi guru masih belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *school brand orientation* terhadap *teacher retention* melalui peran mediasi *employer branding orientation* dan *internal branding*, serta menguji moderasi *internal Corporate Social Responsibility* (ICSR) dalam hubungan *internal branding* dan *teacher retention*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 60 guru di Sekolah XYZ Bogor. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan program SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *school brand orientation* dan *internal branding* berpengaruh positif terhadap *teacher retention*, sedangkan *employer branding orientation* tidak berpengaruh langsung dan ICSR tidak memoderasi hubungan *internal branding* dan *teacher retention*. Implikasi penelitian ini mengarahkan pada pentingnya penguatan *school brand orientation* dan *internal branding* sebagai strategi utama untuk meningkatkan retensi guru, serta evaluasi lebih lanjut peran *employer branding* dan CSR internal dalam konteks pendidikan.

Kata Kunci: *school brand orientation, employer branding orientation, internal branding, internal corporate social responsibility, teacher retention*

Abstract

Teacher retention is a crucial factor in maintaining the quality of education and school reputation, especially in developing schools like XYZ Bogor School. Although various branding strategies such as *school brand orientation*, *employer branding orientation*, and *internal branding* have been implemented, teacher retention rates remain suboptimal. This study aims to analyze the influence of *school brand orientation* on *teacher retention* through the mediating roles of *employer branding orientation* and *internal branding*, and to examine the moderating role of *internal corporate social responsibility* (ICSR) in the relationship between *internal branding* and *teacher retention*. The research employs a quantitative approach with a sample of 60 teachers at XYZ Bogor School. Data were collected via questionnaires and analyzed using *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) with SmartPLS software. The

results indicate that school brand orientation and internal branding positively affect teacher retention, while employer branding orientation has no direct effect, and ICSR does not moderate the relationship between internal branding and teacher retention. The implications suggest strengthening school brand orientation and internal branding as key strategies to improve teacher retention, alongside further evaluation of employer branding and internal CSR roles in the education context..

Keywords: *school brand orientation, employer branding orientation, internal branding, internal corporate social responsibility, teacher retention*

*Correspondence Author: Novi Tanasa

Email: novitanasa@gmail.com



PENDAHULUAN

Brand orientation merupakan pendekatan strategis yang menekankan pada penciptaan, pengembangan, dan pemeliharaan *brand identity* yang konsisten di semua titik interaksi dengan konsumen dan pemangku kepentingan. Pendekatan ini menganggap *brand* sebagai aset strategis penting bagi organisasi dan berfungsi sebagai fasilitator proses organisasi. Bila diterapkan dengan efektif, *brand orientation* dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang memiliki fungsi baik untuk internal maupun eksternal, tak sedikit menganggap bahwa *Brand Orientation* dikaitkan dengan marketing. *Brand orientation* memang berkaitan dengan marketing namun ada dua hal yang harus diingat bahwa ada teori *brand orientation* dan *market orientation* adalah dua teori yang berbeda namun sering di anggap satu kesatuan (Sepulcri et al. 2020; Urde 1994).

(Sepulcri et al. (2020); Urde (1994) juga menjelaskan bawa *Brand orientation* dan *market orientation* adalah dua strategi bisnis yang berbeda. Keduanya memiliki persamaan namun berbeda secara fundamental. *Market orientation* merupakan teori manajemen yang mengutamakan pelanggan, berfokus pada mengidentifikasi masalah, kebutuhan, dan keinginan pelanggan melalui penelitian pasar yang komprehensif. Orientasi ini memerlukan kerendahan hati dari pemasar dan kesadaran bahwa mereka bukan pelanggan, sehingga tidak boleh membiarkan bias pribadi mengaburkan pandangan. Kesalahpahaman tentang pelanggan sering terjadi, oleh karena itu penelitian pasar menjadi kunci dari filosofi ini, *market orientation* mengadopsi pendekatan eksternal ke internal, dan sebaliknya *brand orientation* beroperasi dari internal untuk eksternal.

Brand orientation merupakan metode di mana proses organisasional difokuskan pada menciptakan, pengembangan, dan perlindungan identitas merek atau bisa dikatakan melindungi reputasi dan citra melalui interaksi berkelanjutan dengan pelanggan target untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui merek. *Brand orientation* fokus pada pembangunan values brand. Berdasarkan identitas *Brand*, pendekatan ini menempatkan *Brand* sebagai sumber daya kunci perusahaan. Meski tujuannya tetap untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, perusahaan dengan *brand orientation* berupaya mencapai sesuai dengan kerangka identitas *brand* mereka (Kuchеров et al. 2022).

Brand orientation merupakan salah satu strategi bisnis membangun identitas baik berada di sebuah organisasi maupun di perusahaan. Sekolah adalah sebuah bisnis dibidang pendidikan, sekolah adalah organisasi dibawah naungan sebuah Yayasan, dan beberapa sudah memiliki identitas perusahaan. Maka dari itu sekolah juga bisa memiliki *brand orientation* dalam membentuk reputasi sekolah, produk yang dimiliki sekolah ialah sebuah jasa yaitu proses mengajar dan belajar melibatkan dua interaksi antara guru dan murid.

School Brand Orientation mengacu pada penciptaan identitas lembaga pendidikan yang unik dan kohesif. Hal ini termasuk menciptakan identitas visual yang mudah diingat seperti logo, skema warna, dan tipografi, serta mengembangkan suara dan pesan merek yang mencerminkan nilai, misi, dan budaya sekolah. *School Brand Orientation* bertujuan untuk menciptakan identitas yang berbeda yang membedakan sekolah dan beresonansi dengan siswa, orang tua, dan masyarakat. Ketika siswa dan staf pengajar bangga dengan sekolah mereka dan identitas mereknya, mereka cenderung lebih terlibat dan termotivasi untuk berhasil. Reputasi sekolah dari *brand* yang kuat dapat menumbuhkan rasa kebersamaan dan semangat sekolah, yang berujung pada peningkatan prestasi akademik dan budaya sekolah yang positif (Rofi et al. 2020).

Identitas merek yang kuat dapat meningkatkan pengakuan dan kesadaran akan sekolah di masyarakat. Hal ini dapat membantu membangun reputasi positif. Reputasi sekolah yang dibentuk melalui *brand orientation* berproses melalui kerja sama seluruh staff sekolah baik pihak manajemen dan operasional semua terlibat didalam proses orientasi rencana yang dibentuk di setiap sekolah, dan garda terdepan untuk mengimplementasikan inti produk dari sekolah ialah guru, peran guru sangat penting didalam industri pendidikan terutama sekolah (Baumgarth 2010).

Guru yang paling berperan dalam mengimplementasikan kurikulum dan nilai-nilai karena guru memiliki kompetensi khusus untuk mengajar peserta didik secara langsung, Sehingga sekolah dapat memiliki reputasi dari hasil anak didik yang bersekolah di sekolah tersebut dan pelayanan akan mengikuti. Maka dari itu retensi guru didalam sumber daya manusia perlu untuk diperhatikan agar retensi guru stabil, karena pergantian guru yang terlalu sering dan cepat dapat mempengaruhi peserta didik.

Mempertahankan guru yang efektif sangat penting bagi keberhasilan siswa. Penelitian yang dilakukan oleh *National Commission on Teaching and America's Future* (NCTAF) secara konsisten menekankan bahwa keahlian guru secara signifikan berdampak pada prestasi siswa. Meskipun sekolah kecil dan ukuran kelas dapat secara positif mempengaruhi hasil belajar siswa (Vaidya et al. 2023). Peran penting tetap ada pada guru yang berpengetahuan luas dan efektif. Hasil yang optimal bagi siswa terjadi ketika guru bekerja di lingkungan yang memungkinkan mereka untuk membangun hubungan yang bermakna dengan para siswanya (Vaidya et al. 2023).

Retensi dan Interaksi guru melibatkan berbagai aspek pekerjaan (Mason et al. 2015) melakukan penelitian yang menyoroti kompleksitas retensi guru, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam pekerjaan guru. Mereka mengusulkan Kerangka Kerja Empat Model untuk Retensi Guru, yang secara komprehensif membahas berbagai aspek pengalaman guru. Kerangka Kerja Empat Model untuk *teacher retention* terdiri dari empat komponen yang saling bersinggungan: *human*

capital, social capital, structural capital, and positive psychological. Komponen-komponen ini membantu untuk memahami berbagai faktor yang mempengaruhi *teacher retention*. Pada waktu tertentu, satu atau beberapa dari model ini dapat memainkan peran penting dalam hasil kerja guru. Selain itu, beberapa jenis model tertentu dapat mengurangi keterbatasan pada model lainnya, sehingga berkontribusi pada kompleksitas dinamika *retention* (Vaidya et al. 2023).

Retensi guru di Indonesia biasanya rendah karena faktor upah, penghargaan, dan pengembangan diri. Dari sekolah sekolah yang bertaraf internasional, dan national plus upah guru mungkin sudah memenuhi dan sesuai dengan kompetensi dan kinerja, namun di sekolah yang masih merintis dan sekolah dibawah naungan pemerintah masih jauh dari kesesuaian upah yang didapatkan oleh para guru. Berhubungan dengan reputasi, sekolah yang sudah memiliki reputasi yang baik pun juga belum tentu sudah memenuhi upah yang sesuai. Namun di penelitian ini saya tidak melihat retensi guru dari aspek gaji/upah. Penelitian ini fokus melihat retensi guru dari aspek *school brand orientation* yang didukung oleh *employer branding orientation* dan *internal branding*.

Penting juga untuk mengatasi masalah retensi guru yang lebih luas, seperti krisis kekurangan guru yang akan datang (Ester Lince Napitupulu 2024). Data dari Kemendikbud (2023) bahwa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Indonesia diperkirakan akan mengalami kekurangan 1,3 juta guru pada tahun 2020 - 2024, dengan 70.000 guru pensiun setiap tahunnya. Strategi untuk meningkatkan kualifikasi guru, meningkatkan rekrutmen, dan menyelaraskan dengan pemerintah daerah merupakan langkah penting dalam mengatasi tantangan ini. Selain itu, tingkat ketidakhadiran guru yang tinggi juga masih menjadi kendala, terutama di daerah-daerah dengan ekonomi yang rendah dan terpencil. Dengan meningkatkan *school branding* dan mempromosikan lingkungan kerja yang positif, sekolah dapat berkontribusi pada retensi guru yang lebih baik dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Employer branding adalah konsep lain yang sering disalahartikan sebagai *internal branding* karena orientasinya kepada karyawan (Foster et al. 2010). Namun, Saleem dan Iglesias (2016) mengklarifikasi bahwa kedua istilah tersebut tidak boleh digunakan secara bergantian karena *employer branding* bertujuan untuk membuat perusahaan menjadi tempat yang menarik untuk bekerja bagi karyawan potensial, sementara *internal branding* berfokus pada mempromosikan dan memberikan edukasi merek di antara karyawan saat ini untuk memotivasi mereka agar berhasil menyampaikan merek kepada pemangku kepentingan eksternal. Namun, perlu untuk diketahui bahwa kedua konsep tersebut saling terkait karena Hoppe (2018) secara empiris menunjukkan bahwa *internal branding* merupakan pendahulu dari *employer branding*.

Penelitian yang dilakukan oleh Du Preez (2017); Punjaisri & Wilson (2011); Saleem & Iglesias (2016) setuju bahwa kebingungan tentang *internal branding* adalah karena tidak ada definisi yang seragam. Namun, seiring berjalannya waktu, sejumlah besar definisi telah dihasilkan, yang membuka kemungkinan untuk merumuskan definisi yang terpadu (Du Preez 2017).

Pertama, jelas bahwa *internal branding* terdiri dari orientasi *internal branding*, yang berpusat pada karyawan. Hal ini bertujuan untuk mempromosikan merek di antara karyawan sehingga mereka menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap merek. Definisi-definisi tersebut menyoroti pentingnya karyawan dalam

kinerja mereka, bahkan mereka diundang untuk menjadi duta merek (Bodkin et al. 2016; Quarantino & Mazzei 2018; Schmidt dan Baumgarth 2018). Untuk alasan ini, *internal branding* berfokus pada penyelarasan karyawan dengan nilai-nilai merek untuk menciptakan tenaga kerja yang berkomitmen untuk memenuhi apa yang sudah dijanjikan didalam merek

Kedua, dapat diidentifikasi bahwa meskipun *internal branding* difokuskan di dalam organisasi (karyawan), tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan dampak positif pada merek secara eksternal. Sebagian besar definisi tersebut membuktikan bahwa *internal branding* berusaha untuk memastikan bahwa karyawan menyampaikan identitas brand dan *values* dengan benar kepada pelanggan eksternal. Hal ini bertujuan agar sikap dan perilaku karyawan konsisten dengan nilai-nilai merek dan, sebagai konsekuensinya, pelanggan merasakan pengalaman merek yang positif selama layanan. Dan, ketiga, definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa salah satu tujuan utama branding internal adalah untuk menciptakan sinergi antara pesan-pesan merek eksternal dan internal. Pada jurnal Anisimova dan Mavondo (2010); Dechawatanapaisal (2018); Helm et al. (2016); Pinar et al. (2016) & Punjaisri et al. (2009) merekomendasikan untuk menjaga konsistensi antara pesan merek internal dan eksternal. Oleh karena itu, perlu untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan merek agar mereka dapat menyampaikan janji merek dengan benar.

Dengan demikian, diskusi awal mendefinisikan internal branding sebagai orientasi internal manajemen merek dan tujuannya adalah untuk mempromosikan merek secara internal untuk memastikan bahwa karyawan bersedia memberikan janji merek kepada pemangku kepentingan eksternal, menciptakan konsistensi antara pesan merek internal dan eksternal.

jika implementasi *Employer Branding Orientation* dan *Internal Branding* sudah sesuai dan menghasilkan reputasi yang baik biasanya retensi guru mengikuti sejalan dan berpengaruh. *Internal Corporate Social Responsibility* sebagai moderasi antara *internal branding* dan *teacher retention* agar dapat memberikan kesempatan guru agar bisa memiliki potensi lebih karena sudah mengimplementasikan identitas, dan nilai nilai sehingga membentuk reputasi yang baik dan dikenal yang baik selama proses belajar mengajar di sekolah. Penelitian ini dilakukan untuk melihat retensi guru dari aspek *School Brand Orientation* di sekolah melalui *Employer Branding Orientation*, dan *Internal Branding* dimana *Internal CSR* sebagai *receive* yang diterima oleh guru dan apakah branding sekolah yang sudah baik berdampak pada *teacher retention*.

Penelitian ini mengidentifikasi masalah terkait hubungan antara school brand orientation, employer branding orientation, internal branding, dan corporate social responsibility terhadap teacher retention. Masalah utama mencakup pengaruh negatif dari persepsi buruk sekolah terhadap daya tarik dan retensi guru, serta dampak tingginya pergantian guru terhadap reputasi sekolah. Penelitian ini membatasi variabel pada school brand orientation, employer branding orientation, internal branding, teacher retention, dan internal corporate social responsibility. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap teacher retention, baik secara langsung maupun melalui moderasi corporate social responsibility. Manfaat penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam ilmu pendidikan dan manfaat praktis bagi organisasi pendidikan dalam meningkatkan retensi guru dan reputasi sekolah.

Retensi guru menjadi salah satu tantangan utama dalam dunia pendidikan, terutama di sekolah yang sedang berkembang seperti Sekolah XYZ Bogor. Tingginya tingkat pergantian guru dapat berdampak negatif pada kualitas pendidikan dan reputasi sekolah. Meski sekolah telah menerapkan berbagai strategi, seperti school brand orientation, employer branding orientation, dan internal branding, tingkat retensi guru belum optimal. Selain itu, peran internal corporate social responsibility (ICSR) sebagai moderasi dalam memperkuat hubungan antara internal branding dan retensi guru juga belum jelas. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk memahami secara mendalam bagaimana variabel-variabel tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi retensi guru.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh brand orientation dan employer branding terhadap retensi karyawan di berbagai industri, termasuk pendidikan. Namun, masih terdapat kekurangan kajian yang mengintegrasikan school brand orientation, employer branding orientation, internal branding, dan internal corporate social responsibility secara simultan dalam konteks retensi guru di sekolah. Terutama, peran moderasi ICSR dalam hubungan internal branding dengan teacher retention masih belum teruji secara empiris di setting pendidikan Indonesia. Penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan menggunakan pendekatan kuantitatif di Sekolah XYZ Bogor.

Penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan menguji peran moderasi internal corporate social responsibility dalam hubungan antara internal branding dan teacher retention di sektor pendidikan, yang masih jarang dikaji sebelumnya. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan empat variabel utama secara simultan dalam model yang komprehensif menggunakan metode PLS-SEM, memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi guru di sekolah menengah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh school brand orientation terhadap teacher retention melalui peran mediasi employer branding orientation dan internal branding, serta menguji moderasi internal corporate social responsibility dalam hubungan antara internal branding dan teacher retention di Sekolah XYZ Bogor.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan branding di sektor pendidikan. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen sekolah dalam merancang strategi branding dan corporate social responsibility yang efektif untuk meningkatkan retensi guru, sekaligus memperbaiki reputasi dan kualitas pendidikan di sekolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh School Brand Orientation terhadap Teacher Retention dengan mediators Employer Branding Orientation, Internal Branding, dan Internal Corporate Social Responsibility. Sampel terdiri dari 60 guru di Sekolah XYZ Bogor, dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan secara online melalui Google Forms. Prosedur penelitian dimulai dengan penyusunan instrumen, permohonan izin, distribusi kuesioner, pengumpulan data, analisis statistik, dan interpretasi hasil. Data dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0 dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Populasi

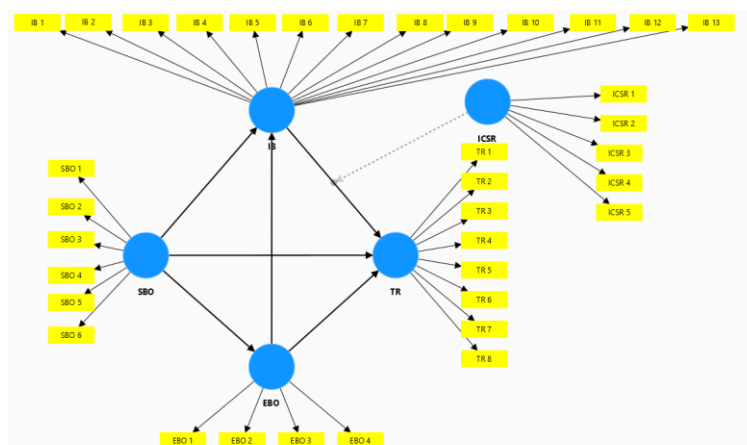
penelitian adalah guru-guru di Sekolah XYZ, dengan sampling jenuh digunakan mengingat ukuran populasi yang kecil. Teknik pengumpulan data meliputi kuesioner untuk data primer dan referensi untuk data sekunder. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini termasuk School Brand Orientation, Employer Branding Orientation, Internal Branding, dan Teacher Retention, dengan Internal Corporate Social Responsibility sebagai moderasi. Analisis data melibatkan uji validitas dan reliabilitas, uji multikolinearitas, dan uji hipotesis untuk menguji hubungan antar variabel menggunakan model struktural dan pengukuran yang sesuai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Inferensial

a. Analisis SEM PLS

Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Software PLS pada penelitian ini menggunakan software yang dikembangkan di *University of Hamburg*, Jerman yang diberi nama SMARTPLS versi 4.0. Terdapat 2 tahapan dalam analisa PLS-SEM, tahap pertama yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran *item* pertanyaan terhadap variabelnya. Tahap kedua adalah evaluasi terhadap *inner model* atau model struktural untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis yang digunakan. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen.

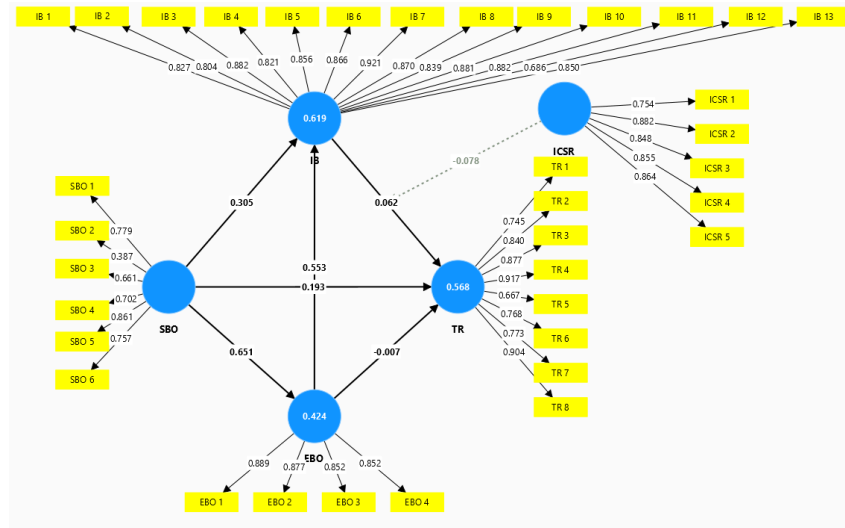


Gambar 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*hidden indicator*)

Sumber: Hasil Olah Data, 2024

b. Pengujian Outer Model

Outer model memiliki tiga kriteria untuk menjadi acuan penilaian, yaitu yang pertama adalah Validitas Konvergen. Yang kedua Validitas Diskriminan, dan yang ketiga Composite Reliability. Untuk pengukuran Validitas Konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor *item/component score* yang diestimasi dengan *software* PLS, Untuk memunculkan hasil uji *outer model*, model PLS harus diestimasi dengan teknik *algorithm*. Berikut ini adalah hasil estimasi model SEM PLS:



Gambar 2. Hasil Evaluasi Model SEM PLS Algorithm
Sumber: Hasil Olah Data, 2024

c. Pengujian Inner Model

1) Uji Multikolineritas

Untuk menilai inner model diawali dengan uji mutikolineritas dengan menggunakan uji *Variance Inflation Factor* (VIF) yaitu untuk mengukur kolineritas antara indikator formatif, apakah kolinearitasnya tinggi atau rendah. (Hair et al. 2022, 123). Nilai VIF yang direkomendasikan <10 atau <5 dan batas toleransinya adalah >10 atau >20 . Ghazali (2021, 71). Hasil uji multikolineritas yaitu <5 menunjukkan hasil yang rendah maka hubungan antar variabel *school brand orientation*, *employer branding orientation*, *internal branding*, *internal corporate social responsibility*, dan *teacher retention* tidak berkorelasi sehingga dapat disimpulkan model sudah baik dan tidak ada masalah dalam uji multikolineritas seperti dibuktikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Multikolineritas

	EBO	IB	ICSR	SBO	TR	ICSR x IB
EBO		1.735			2.577	
IB					4.488	
ICSR					2.224	
SBO	1.000	1.735			2.071	
TR						
ICSR x IB					2.249	

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024)

Terlihat pada tabel 1.bahwa seluruh nilai korelasi pada variabel independen dalam penelitian ini memiliki nilai dibawah 5.00, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolineritas pada variabel penelitian.

2) Koefisien Determinasi (R square dan R square Adjusted)

Model penelitian dapat dikategorikan kuat apabila nilai R^2 (*R-Square*) menunjukkan nilai mendekati 1. Nilai koefisien determinasi R^2 berada diantara 0

sampai 1, dengan ketentuan 0.25 dinilai lemah, 0.50 dinilai *moderate*, dan lebih dari 0.75 dinilai kuat. Berikut hasil analisa R^2 dalam penelitian ini :

Tabel 2. Koefisien Determinasi		
	R-square	R-square adjusted
<i>Employer Branding Orientation</i>	0.424	0.414
<i>Internal Branding</i>	0.619	0.606
<i>Teacher Retention</i>	0.568	0.528

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024)

Terlihat pada tabel 2. bahwa nilai R^2 pada variabel *employer branding orientation* menunjukkan nilai 0,414. artinya sebesar 41,4% variabel *employer branding orientation* dapat dijelaskan oleh variabel *school brand orientation*, *internal branding*, *teacher retention*, dan *Internal CSR* sedangkan sisanya 0,586 dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Nilai R^2 pada variabel *internal branding* menunjukkan nilai 0,606. artinya sebesar 60,6% variabel *internal branding* dapat dijelaskan oleh variabel *school brand orientation*, *employer branding orientation*, *teacher retention*, dan *Internal CSR* sedangkan sisanya 0,394 dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Nilai R^2 pada variabel *teacher retention* menunjukkan nilai 0,528, artinya sebesar 52,8% variabel *teacher retention* dapat dijelaskan oleh *school brand orientation*, *employer branding orientation*, *internal branding*, dan *Internal CSR* sedangkan sisanya 0,472 dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

3) Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficient- β)

Berdasarkan estimasi model PLS dengan menggunakan kalkulasi algoritma pada 60 sampel, hasil pengujian menunjukkan pengaruh antar variabel sebagai berikut:

Tabel 3. Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)			
Hipotesis	Koefisien Jalur	Variabel	Kesimpulan
[H1]	0.193	SBO -> TR	Didukung
[H2]	0.651	SBO -> EBO	Didukung
[H3]	0.305	SBO -> IB	Didukung
[H4]	-0.007	EBO -> TR	Tidak didukung
[H5]	0.553	EBO -> IB	Didukung
[H6]	0.062	IB -> TR	Didukung
[H7]	-0.078	IB x ICSR -> TR	Tidak didukung

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024)

Pengaruh langsung atau *direct effect* merupakan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tanpa melalui variabel intervening, dengan path coefficients yang berkisar antara -1 hingga 1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) School brand orientation (X1) terhadap Teacher Retention (Y1) memiliki

pengaruh positif sebesar 0,193, yang berarti mendukung teacher retention. 2) School brand orientation (X1) terhadap Employer branding orientation (Y2) memiliki pengaruh positif sebesar 0,651, menunjukkan dukungan terhadap employer branding orientation. 3) School brand orientation (X1) terhadap Internal branding (Y3) memiliki pengaruh positif sebesar 0,305, mendukung internal branding. 4) Employer branding orientation (Y2) terhadap teacher retention (Y1) menunjukkan pengaruh negatif sebesar -0,007, yang berarti tidak mendukung teacher retention. 5) Employer branding orientation (Y2) terhadap Internal branding (Y3) memiliki pengaruh positif sebesar 0,553, mendukung internal branding. 6) Internal branding (Y3) terhadap teacher retention (Y1) memiliki pengaruh positif sebesar 0,062, yang menunjukkan dukungan terhadap teacher retention. 7) Internal Corporate Social Responsibility (Y4) terhadap internal branding dan teacher retention menunjukkan pengaruh negatif sebesar -0,078, yang berarti tidak memoderasi pengaruh internal branding terhadap teacher retention.

4) Uji Mediasi Langsung dan Tidak Langsung

Tabel 4. Nilai <i>indirect effect</i>			
Pengaruh Tidak Langsung (<i>indirect effect</i>)			
Hipotesis	Koefisien Jalur	Variabel	Kesimpulan
[H8]	0.034	EBO -> IB -> TR	Didukung
[H9]	0.360	SBO -> EBO -> IB	Didukung
[H10]	0.019	SBO -> IB -> TR	Didukung
[H11]	-0.005	SBO -> EBO -> TR	Tidak didukung
[H12]	0.022	SBO -> EBO -> IB -> TR	Didukung

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024)

Berdasarkan analisis pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan :

- Pengaruh tidak langsung EBO (Y2) terhadap TR (Y1) melalui IB (Y3) adalah sebesar 0,034 pengaruh variabel tidak langsung EBO, IB, dan TR didukung.
- Pengaruh tidak langsung SBO (X1) terhadap IB (Y3) melalui EBO (Y2) adalah sebesar 0,360 nilai ini menyatakan bahwa variabel tidak langsung antara SBO, EBO, dan IB didukung.
- Pengaruh tidak langsung SBO (X1) terhadap TR (Y1) melalui IB (Y3) adalah sebesar 0,019 nilai ini menyatakan bahwa variabel tidak langsung antara SBO, TR, dan IB didukung.
- Pengaruh tidak langsung SBO (X1) terhadap TR (Y1) melalui EBO (Y2) adalah sebesar -0,005 nilai ini menyatakan bahwa variabel tidak langsung antara SBO, TR, dan EBO tidak didukung, EBO tidak memediasi pengaruh antara SBO terhadap TR.
- Pengaruh tidak langsung SBO (X1) terhadap TR (Y1) melalui EBO (Y2) dan IB (Y3) adalah sebesar 0,022 nilai ini menyatakan bahwa variabel tidak langsung antara SBO, TR, EBO, dan IB didukung.

Tabel 5. Total Efek

	<i>Total Efek</i>
EBO -> IB	0.553
EBO -> TR	0.027
IB -> TR	0.062
SBO -> EBO	0.651
SBO -> IB	0.666
SBO -> TR	0.23
ICSR x IB -> TR	-0.078

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024)

d. Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Hipotesis Penelitian Dengan Nilai Koefisien Jalur

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	Kesimpulan
1	<i>School brand orientation berpengaruh terhadap teacher retention</i>	0,193	Didukung
2	<i>School brand orientation berpengaruh terhadap Employer branding orientation</i>	0,651	Didukung
3	<i>School brand orientation berpengaruh terhadap Internal branding</i>	0,305	Didukung
4	<i>Employer branding orientation berpengaruh terhadap teacher retention</i>	-0,007	Tidak didukung
5	<i>Employer branding orientation berpengaruh terhadap Internal branding</i>	0,553	Didukung
6	<i>Internal branding berpengaruh positif terhadap teacher retention</i>	0,062	Didukung
7	<i>Internal Corporate Social Responsibility menjadi moderasi Internal branding terhadap Teacher retention</i>	-0,078	Tidak didukung

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024)

Uji Hipotesis melalui koefisien jalur (*Path Coefficient*) dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur pada hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3 didukung dan berpengaruh positif yang berarti bahwa variable SBO secara langsung memengaruhi variable EBO, IB, dan TR. Koefisien jalur Hipotesis 5 pengaruh langsung antara variabel employer branding orientation terhadap internal branding didukung dan berpengaruh positif. hipotesis 6 pengaruh langsung antara variabel Internal Branding terhadap *teacher retention* didukung dan berpengaruh positif dengan nilai H5: 0,553 , H6: 0,062. Hipotesis 4 dan hipotesis 7 tidak berpengaruh, memiliki nilai masing masing -0,007 dan -0,078 yang berarti variabel tidak didukung.

Hasil Pengujian Hipotesis pada variabel yang dilihat dari nilai *Indirect effect* terdapat empat hipotesis didukung dan berpengaruh positif dan satu hipotesis tidak didukung dan berpengaruh negatif. Hipotesis 8,9, dan 10 berpengaruh positif

dengan nilai 0,034 , 0,360 , dan 0,019. Nilai hipotesis 8 sebesar 0,034 di mana variabel Internal branding menjadi mediasi antara Employer branding orientation terhadap teacher retention, ini membuktikan bahwa Employer branding lebih efektif jika ada Internal branding sebagai alat atau media terhadap teacher retention karena pengaruh langsung *Employer branding orientation* terhadap *teacher retention* tidak didukung karena memiliki nilai -0,007 berpengaruh negatif.

Untuk menghitung uji efek mediasi antar variabel, maka dilakukan uji VAF (*Variance Accounted For*) untuk mendapatkan informasi apakah EBO, IB, dan ICSR memiliki efek mediasi dalam hubungan variabel SBO terhadap TR. Berikut hasil penghitungan uji VAF:

Tabel 7. Nilai VAF

VAF:	
→ →	
$VAF = \frac{Indirect\ Effect}{Total\ Effect}$	
-	0,078
$VAF = \frac{\quad}{\quad} = 1 \text{ (no mediation)}$	
-	0,078

e. Analisis IPMA (*Importance Performance Matrix Analysis*)

Analisis berikutnya dalam penelitian ini adalah analisis IPMA atau *Importance Performance Matrix Analysis*. Teknik analisis kepentingan – kinerja dalam analisis IPMA bertujuan untuk mengidentifikasi layanan pada *teacher retention*, *employer branding orientation*, dan *internal branding* yang membutuhkan perhatian perbaikan atau yang sudah berkinerja baik sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat.

Pembahasan

School brand orientation dan Teacher Retention

Hipotesis 1 pada penelitian ini memiliki hasil yang (+) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,193 dan hasil dapat dikatakan didukung. Hal tersebut memberikan bukti bahwa penelitian *School brand orientatuon* terhadap *teacher retention* memberikan dampak, bahwa manajemen telah membangun sebuah *school branding* yang menghasilkan visi misi, citra, dan reputasi sehingga guru guru memilih untuk bertahan dan tertarik mengajar di sekolah XYZ Bogor.

Penelitian sebelumnya yang telah dipaparkan di bab 2 telah dibahas bahwa *Brand orientation* terhadap *retention* secara umum memiliki pengaruh positif dan didukung, penelitian yang dilakukan oleh (Knezovic E & Jamak, 2023) dengan variabel *Brand orientation* dengan *Intenton to leave* atau niat karyawan untuk tetap bertahan, yang meneliti 336 karyawan dari berbagai industri memiliki hasil hipotesis (+). Walaupun penelitian tersebut bukan dilakukan di industri pendidikan dan di teliti pada profesi karyawan pada umumnya bukan spesifik profesi guru namun ini bisa dikatakan sejalan pada penelitian ini karena hasil didukung. Variabel *school brand orientation* memiliki indikator item yang di tambahkan untuk menunjukkan bahwa variabel tersebut di peruntukkan untuk guru guru.

Butir butir pernyataan SBO 1- SBO 3 memberikan bukti bahwa guru guru mengerti bahwa sekolah memiliki value dan manajemen sekolah memiliki peran didalam membangun value tersebut. pada Butir pernyataan BO 4 menunjukkan bahwa guru guru menerapkan aturan aturan yang telah dibuat sekolah sebagai standar mengajar. Pada SBO 5 – SBO 6 butir butir ini mengarah kepada tanggung jawab manajemen sekolah untuk memberikan edukasi mengenai *School Brand*, hal tersebut sepertinya sudah dilakukan oleh pihak sekolah dengan melakukan pertemuan antara guru guru dengan pihak manajemen sekolah. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa antara *brand* yang telah melakukan orientasi dan aplikatif selaras dengan guru guru yang telah teredukasi oleh *school brand* di Sekolah XYZ Bogor.

School Brand Orientation dan Employer Branding Orientation

Hipotesis kedua pada penelitian ini yaitu antara School Brand Orientation dengan Employer branding orientation memiliki nilai jalur koefisien 0,651 didukung karena hasil yang mendukung, EBO adalah sistem dan strategi pada HRM yang menjadi jembatan antara manajemen dengan guru guru, bagaimana guru dapat menerima pengetahuan merek dan menerima hak atas loyalitas mereka, maka dari itu penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuchеров et al., 2022, pada penelitian tersebut hubungan antara brand orientation dengan ebo menunjukkan nilai yang mendukung dan didukung.

Butir butir pernyataan pada EBO 1- EBO 4 adalah butir yang dimana human resources juga terlibat namun ditanya dan diperuntukkan untuk guru guru, bagaimana dan apakah guru sudah bisa menerima strategi *employer branding orientation* yang telah dibuat oleh sekolah. hasil penelitian menunjukkan *School brand orientation* yang telah dibentuk oleh manajemen sekolah dengan *Emploter branding orientation* di sekolah XYZ Bogor sudah selaras namun sayangnya pada hipotesis 4 menunjukkan nilai yang belum mendukung variabel *Employer branding orientation* terhadap *teacher retention* tidak dapat didukung dan tidak bisa membuktikan bahwa *employer branding orientation* dapat digunakan sebagai strategi di sekolah tersebut.

School brand orientation dan Internal Branding

Hipotesis 3 *School brand orientation* terhadap *Internal branding* memiliki nilai 0,305 dan didukung karena hasil yang (+), sekolah XYZ Bogor sepertinya memiliki School brand yang sudah selaras dengan Employer branding orientation dan Internal branding, karena Hipotesis 2 dan 3 sama sama memiliki nilai yang didukung. Manajemen sekolah memiliki orientasi yang sudah direncanakan dengan matang agar internal branding dapat digunakan untuk mengedukasi School brand kepada guru guru.

Hipotesis 3 selaras dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Iyer et al, dan Anees-ur-Rehman mereka melakukan penelitian dengan membuktikan bahwa *Brand Orientation* memiliki nilai yang didukung terhadap *Internal branding*. Poin penting pada butir internal branding sangat mengacu kepada pengetahuan yang didapatkan guru dari pihak manajemen sekolah, orientasi sekolah berjalan selaras dengan *internal branding*.

Employer Branding Orientation dan Teacher Retention

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah variabel *Employer branding orientation* dengan *teacher retention*, di mana dua variabel tersebut adalah variabel yang menjadi hubungan erat antara hubungan *human resources management* dengan guru secara tidak langsung. Namun penelitian ini menunjukkan nilai jalur koefisien -0,007 tidak bisa didukung. Hasil tidak mendukung hipotesis ini mungkin bisa menjadi evaluasi bagi sekolah bahwa memang *employer branding orientation* belum bisa secara langsung selaras dengan guru di sekolah.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang terdapat tiga penelitian yang dilakukn oleh Srimulyani & Hermanto (2022); Bussin & Mouton (2019) menunjukkan bahwa *employer branding orientation* memiliki pengaruh positif terhadap retention secara umum, namun penelitian penelitian tersebut secara umum. Dapat dikatakan di industri pendidikan harus melalui mediasi sehingga dapat tidak secara langsung memiliki dampak terhadap retensi guru.

Employer Branding Orientation dan Internal Branding

Hipotesis 5: *Employer branding orientation* terhadap *Internal branding* memiliki nilai jalur koefisien 0,553. Hipotesis didukung. Pengaruh dua variabel tersebut didukung sesuai dengan makna yang mereka punya dan hubungan erat yang mereka miliki. *Internal branding* bisa dikatakan sebagai perantara atau alat yang digunakan *Employer branding orientation* untuk menyampaikan pesan dan maksud tujuan *Employer branding orientation*, keselrasan ini membuktikan sekolah XYZ Bogor sudah memiliki hubungan *Employer branding orientation* dengan *internal branding* dengan baik dan sesuai.

Penelitian yang telah dilakukan terlebih dahulu oleh Hoppe, 2018 menguji variabel *Employer branding orientation* terhadap *Internal branding* telah terkoneksi dan digunakan untuk meneliti PEB (*perceived employer brand image*), memiliki hasil yang positif dan didukung.

Internal Branding dan Teacher Retention

Hipotesis 6, *Internal branding* terhadap *teacher retention* memiliki nilai jalur koefisien 0,062. Nilai tersebut didukung, *Internal branding* positif memberikan pengaruh langsung terhadap retensi secara umum, pada jurnal Ikram, dkk melakukan penelitian *internal branding* terhadap retention dengan hasil yang positif. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa organisasi sekolah memiliki peran yang sudah aplikatif dalam menjalankan *Internal branding* untuk guru di sekolah.

Internal Branding, Internal Corporate Social Responsibility, dan Teacher Retention

Pada penelitian ini, hipotesis terakhir yaitu H7, yaitu *Internal branding* terhadap *Teacher retention* dimoderasi oleh *ICSR* memiliki nilai jalur koefisien -0,078, Nilai tersebut tidak dapat didukung. Penelitian sebelumnya memiliki nilai positif dan didukung namun pada penelitian ini Variabel *ICSR* belum bisa menjadi variabel yang mendukung hubungan antara *internal branding* dengan *teacher retention*.

Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat dijadikan perhatian dan perbaikan untuk penelitian berikutnya. Keterbatasan penelitian sebagai berikut:

- a. Jumlah responden terbatas berjumlah 60 guru pada tingkat jenjang SD, SMP, dan SMA yang hanya di satu sekolah yaitu sekolah XYZ Bogor, sehingga belum mencerminkan penelitian secara keseluruhan.
- b. Kuesioner bersifat tertutup hanya satu arah sehingga belum bisa memotret masukan dari responden kelebihan dan kekurangannya dalam penelitian ini.
- c. Penelitian ini dilakukan dalam waktu terbatas sehingga belum dapat memotret kondisi sekolah secara lebih mendalam.
- d. Setelah melihat hasil penelitian, peneliti merasa sepertinya penelitian baiknya diteliti di lebih dari satu sekolah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh School Brand Orientation terhadap Teacher Retention melalui Employer Branding Orientation dan Internal Branding yang dimoderasi oleh Internal Corporate Social Responsibility (ICSR) di Sekolah XYZ Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa School Brand Orientation berpengaruh langsung terhadap teacher retention, namun Employer Branding Orientation tidak memberikan dampak langsung tanpa perantara Internal Branding. Penelitian ini juga menemukan bahwa meskipun School Brand Orientation menunjukkan pengaruh positif terhadap variabel lain, hal ini tidak dapat langsung mengukur Teacher Retention. Implikasi teoritis menunjukkan bahwa hasil penelitian mendukung temuan sebelumnya tentang pengaruh positif antara variabel-variabel tersebut, sementara implikasi manajerial menunjukkan bahwa Employer Branding Orientation dan ICSR belum menjadi faktor utama dalam retensi guru. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan responden lebih luas, menggunakan wawancara, dan mempertimbangkan metode campuran untuk analisis yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Baumgarth, Carsten. 2010. “Living The Brand’: Brand Orientation In The Business-To-Business Sector.” *European Journal Of Marketing* 44, No. 5: 653–71. <https://doi.org/10.1108/03090561011032315>.
- Bussin, Mark, And Hugo Mouton. 2019. “Effectiveness Of Employer Branding On Staff Retention And Compensation Expectations.” *South African Journal Of Economic And Management Sciences* 22, No. 1. <https://doi.org/10.4102/Sajems.V22i1.2412>.
- Ester Lince Napitupulu. 2024. “Generasi Muda Pun Mulai Galau Menjadi Guru.” *Kompas Jakarta* . March 2024.
- Foster, Carley, Khanyapuss Punjaisri, And Ranis Cheng. 2010. “Exploring The Relationship Between Corporate, Internal And Employer Branding.” *Journal Of Product & Brand Management* 19, No. 6 (September): 401–9. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>.
- Ghozali, Imam. 2021. *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. 3rd Ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Erlangga.

- Hair, Hult, Ringle, And Sarstedt. 2022. *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*. Edited By Leah Fargotstein. 3rd Ed. California: Sage Publication, Inc.
- Hoppe, Daniel. 2018. "Linking Employer Branding And Internal Branding: Establishing Perceived Employer Brand Image As An Antecedent Of Favourable Employee Brand Attitudes And Behaviours." *Journal Of Product And Brand Management* 27, No. 4 (November): 452–67. <https://doi.org/10.1108/Jpbm-12-2016-1374>.
- Kemendikbud. 2023. "Data Pddikti." Kementrian Pendidikan Dan Kebudayaan . 2023.
- Knezovic E, And Lamija Jamak. 2023. "Internal Branding As A Strategy Of Increasing Employee Retention: The Role Of Brand Identification And Brand Orientation." *Journal Of East European Management Studies* 28, No. 4: 583–605. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2023-4-583>.
- Kuchеров, Dmitry G., Victoria S. Tsybova, Antonina Yu. Lisovskaia, And Olga N. Alkanova. 2022. "Brand Orientation, Employer Branding And Internal Branding: Do They Effect On Recruitment During The Covid-19 Pandemic?" *Journal Of Business Research* 151, No. November (November): 126–37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>.
- Mason, Shannon, And Cristina Matas. 2015. "Teacher Attrition And Retention Research In Australia: Towards A New Theoretical Framework." *Australian Journal Of Teacher Education* 40, No. 40 (January). <https://doi.org/10.14221/Ajte.2015v40n11.3>.
- Preez, R., Bendixen, M., & Abratt, R. Du. 2017. "The Behavioral Consequences Of Internal Brand Management Among Frontline Employees." *Journal Of Product & Brand Management*.
- Rofi, Sofyan, And Dahani Kusumawati. 2020. "The Effect Of School Branding On The Reputation Of Islamic Schools." In *Proceedings Of The International Conference On Community Development (Iccd 2020)*. Paris, France: Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.142>.
- Sepulcri, Lara Mendes Christ Bonella, Emerson Wagner Mainardes, And Danilo Magno Marchiori. 2020. "Brand Orientation: A Systematic Literature Review And Research Agenda." *Spanish Journal Of Marketing - Esic* 24, No. 1 (January): 97–114. <https://doi.org/10.1108/Sjme-06-2019-0035>.
- Srimulyani, Veronika Agustini, And Yustinus Budi Hermanto. 2022. "Employer Branding And Employee Performance At Kai: Employee Retention' Role As Mediator." *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal Of Communications Studies)* 6, No. 3 (November): 921–40. <https://doi.org/10.25139/Jsk.V6i3.5381>.
- Urde, Mats. 1994. "Brand Orientation – A Strategy For Survival." *Journal Of Consumer Marketing* 11, No. 3 (September): 18–32. <https://doi.org/10.1108/07363769410065445>.
- Vaidya, Sheila Rao, And Casey Hanna. 2023. "The Four-Capital Theory As Framework For Teacher Retention And Attrition." *International Education Studies* 16, No. 6 (November): 21. <https://doi.org/10.5539/ies.V16n6p21>.