

INTERNAL BRANDING DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN MODERASI BERAGAMA (MB) SEBAGAI VARIABEL MODERATOR DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAMBI

Ovi Oktavina¹, Sry Rosita², Ade Perdana Siregar³

^{1, 2, 3}Universitas Jambi, Jl. Jalan Raya Jambi - Muara Bulian KM 15, Muaro Jambi, Jambi, Indonesia
Email: ovi.oktavina1@gmail.com

Article History

Received: 15-05-2026

Revision: 06-06-2026

Accepted: 09-06-2026

Published: 11-06-2026

Abstract. This study aims to analyze the influence of internal branding on employee performance and examine the role of religious moderation as a moderating variable in this relationship in public sector organizations. The study used a quantitative approach with a survey method, where data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results showed that internal branding had a positive and significant effect on employee performance, indicating that understanding and internalizing organizational values can improve employee work behavior and performance quality. Religious moderation was also shown to have a positive and significant effect on employee performance, indicating that religious moderation values play a role in shaping professional, inclusive, and service-oriented work attitudes. However, religious moderation was not shown to moderate the relationship between internal branding and employee performance ($p\text{-value} = 0.781 > 0.05$), so the effect of internal branding on employee performance is relatively consistent at various levels of religious moderation. This study concludes that internal branding and religious moderation are two factors that directly contribute to improving employee performance and provide implications for public sector organizations in strengthening human resource management strategies based on organizational values and moderate religious values.

Keywords: Internal Branding, Religious Moderation, Employee Performance, PLS-SEM, Public Sector

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh internal branding terhadap kinerja pegawai serta menguji peran moderasi beragama sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut pada organisasi sektor publik. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa internal branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa pemahaman serta internalisasi nilai-nilai organisasi mampu meningkatkan perilaku kerja dan kualitas kinerja pegawai. Moderasi beragama juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa nilai-nilai moderasi beragama berperan dalam membentuk sikap kerja yang profesional, inklusif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Namun, moderasi beragama tidak terbukti memoderasi hubungan antara internal branding dan kinerja pegawai ($p\text{-value} = 0,781 > 0,05$), sehingga pengaruh internal branding terhadap kinerja pegawai relatif konsisten pada berbagai tingkat moderasi beragama. Penelitian ini menyimpulkan bahwa internal branding dan moderasi beragama merupakan dua faktor yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai serta memberikan implikasi bagi organisasi sektor publik dalam memperkuat strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai organisasi dan nilai keagamaan yang moderat.

Kata Kunci: Internal Branding, Moderasi Beragama, Kinerja Pegawai, PLS-SEM, Sektor Publik

How to Cite: Oktavina, O., Rosita, S., & Siregar, A. P. (2026). Internal Branding dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Moderasi Beragama (MB) sebagai Variabel Moderator di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary* 4 (3), 1886-1898. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.5982>

PENDAHULUAN

Internal branding telah berkembang menjadi salah satu strategi manajemen yang penting dalam membangun identitas organisasi, memperkuat komitmen pegawai, serta menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai dan tujuan institusi (Kraus et al., 2022). Dalam sektor publik, internal branding tidak hanya berfungsi sebagai instrumen komunikasi organisasi, tetapi juga sebagai sarana internalisasi nilai-nilai yang menjadi landasan penyelenggaraan pelayanan publik. Di Indonesia, pentingnya internal branding bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) ditegaskan melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN yang mendorong penguatan budaya kerja berbasis nilai BerAKHLAK. Implementasi kebijakan tersebut menempatkan ASN sebagai representasi organisasi yang diharapkan mampu menerjemahkan nilai institusi ke dalam perilaku kerja sehari-hari.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa internal branding berkontribusi terhadap peningkatan employee engagement, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Biedenbach et al., 2022; King & Grace, 2022; Knop, 2022). Namun, hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa efektivitas internal branding tidak selalu menghasilkan dampak yang sama pada setiap organisasi karena dipengaruhi oleh faktor psikologis, budaya, dan nilai yang berkembang dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain, keberhasilan internal branding tidak hanya ditentukan oleh kualitas komunikasi internal organisasi, tetapi juga oleh kesesuaian nilai yang diinternalisasikan dengan keyakinan dan orientasi perilaku pegawai.

Dalam konteks organisasi keagamaan pemerintah, salah satu nilai yang menjadi perhatian strategis adalah moderasi beragama. Moderasi beragama merupakan cara pandang, sikap, dan praktik beragama yang menekankan keseimbangan, toleransi, penghormatan terhadap perbedaan, serta komitmen terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara. Kementerian Agama menjadikan moderasi beragama sebagai program prioritas nasional yang diintegrasikan ke dalam berbagai kebijakan dan aktivitas kelembagaan. Meskipun demikian, penelitian menunjukkan bahwa tingkat pemahaman dan implementasi moderasi beragama di kalangan ASN masih beragam sehingga proses internalisasinya belum sepenuhnya berjalan optimal (Hidayat & Rahman, 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa moderasi beragama berpotensi menjadi faktor yang memengaruhi bagaimana pegawai memaknai nilai organisasi dan menerapkannya dalam kinerja sehari-hari.

Moderasi beragama dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pelayanan sehingga mendukung terciptanya perilaku kerja yang positif (Suryadi, 2022). Oleh karena itu, moderasi beragama tidak hanya dapat diposisikan sebagai

faktor yang memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga sebagai kondisi nilai yang berpotensi memperkuat atau memperlemah efektivitas internal branding. Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menempatkan internal branding sebagai prediktor langsung kinerja pegawai atau mengujinya melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan keterikatan pegawai (Hermanto, 2024; Iskandar & Said, 2021; Park & Kim, 2024). Penelitian yang menguji moderasi beragama sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara internal branding dan kinerja pegawai masih sangat terbatas, khususnya pada organisasi sektor publik berbasis layanan keagamaan.

Kesenjangan penelitian tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami bagaimana nilai moderasi beragama berinteraksi dengan praktik manajerial internal dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengintegrasian konsep internal branding dan moderasi beragama dalam satu model empiris dengan menempatkan moderasi beragama sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini berbeda dari penelitian terdahulu yang umumnya mengkaji kedua variabel tersebut secara terpisah. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi, sebuah konteks organisasi publik yang secara langsung mengemban mandat penguatan moderasi beragama melalui berbagai program kelembagaan.

Pemilihan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi sebagai lokasi penelitian didasarkan pada implementasi berbagai program penguatan moderasi beragama yang telah dilaksanakan, seperti pembinaan ASN, orientasi moderasi beragama, dan pengembangan Kampung Moderasi Beragama. Berbagai program tersebut menjadikan organisasi ini sebagai konteks yang relevan untuk menguji hubungan antara internal branding, moderasi beragama, dan kinerja pegawai. Namun demikian, masih terdapat tantangan berupa perbedaan tingkat pemahaman pegawai terhadap nilai moderasi beragama serta belum optimalnya komunikasi internal yang mampu menghubungkan nilai organisasi dengan identitas dan peran ASN dalam pelaksanaan tugasnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh internal branding terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh moderasi beragama terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran moderasi beragama dalam memoderasi hubungan antara internal branding dan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian internal branding pada sektor publik berbasis nilai keagamaan serta memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan strategi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan ASN.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel *Internal Branding* (X), Kinerja Pegawai (Y), serta peran Moderasi Beragama (Z) sebagai variabel pemoderasi melalui pengujian efek interaksi (*interaction effect*). Pada penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi yang berjumlah sebanyak 7.703 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* menghasilkan sampel sebanyak 181 responden. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara *online* melalui *Google Forms* kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi responden penelitian di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi. disusun berdasarkan indikator variabel yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu *internal branding*, moderasi beragama (MB), dan kinerja pegawai. Setiap indikator pada item pernyataan diukur menggunakan skala *likert* lima tingkat dari “*Sangat Tidak Setuju*” hingga “*Sangat Setuju*”. Analisis data menggunakan metode analisis *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui tahap:

Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel *internal branding*, moderasi beragama (MB), dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi. Analisis ini tidak bertujuan menguji hubungan antar variabel, melainkan memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan skor hasil pengukuran berdasarkan respons seluruh sampel penelitian.

Analisis Verifikatif

Pada penelitian ini, analisis *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) digunakan sebagai analisis verifikatif untuk menguji pengaruh antara variabel *internal branding*, moderasi beragama (MB), dan kinerja pegawai termasuk untuk menguji peran moderasi beragama (MB) sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *internal branding* dan kinerja pegawai.

- Evaluasi model pengukuran (*outer model*); merujuk pada penjelasan Ghozali dan Latan (2015), evaluasi model pengukuran (*outer model*) difungsikan secara fundamental untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Secara operasional, pengolahan data melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0 menetapkan tiga parameter utama dalam

memvalidasi kualitas model pengukuran, yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk.

- Evaluasi model struktural (*inner model*); evaluasi model struktural (*inner model*) bertujuan untuk menilai kemampuan model penelitian dalam memprediksi hubungan antar variabel laten yang telah dirumuskan. Lebih lanjut, Ghozali (2015) menyatakan bahwa evaluasi model struktural dalam analisis *Partial Least Squares* (PLS) meliputi pengujian koefisien determinasi (R^2) pada variabel endogen, pengujian *effect size* (f^2) variabel eksogen terhadap variabel endogen, serta uji signifikansi model.

HASIL

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai R-Square (*Coefficient of determination*)

Hasil pengujian *R-square* dipaparkan melalui Tabel 4.14 sebagai berikut.

Tabel 1. Nilai R-Square

No.	Konstruk	R-Square	R-Square adjusted
1	Kinerja Pegawai (Y)	0,474	0,465

Hasil pengolahan data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,474, sedangkan nilai *R-square adjusted* tercatat sebesar 0,465. Angka tersebut mengonfirmasi bahwa variabel *internal branding*, moderasi beragama (MB), beserta efek interaksi antara keduanya secara simultan mampu menjelaskan 47,4% variasi pada Kinerja Pegawai. Sisa varians sebesar 52,6% dijelaskan oleh determinan lain di luar ruang lingkup penelitian ini. Capaian angka tersebut menempatkan kapasitas prediktif model struktural pada kategori moderat. Klasifikasi ini menegaskan bahwa *internal branding* dan moderasi beragama (MB) memberikan kontribusi empiris yang nyata dalam mendeterminasi arah perubahan kinerja aparatur.

Nilai *F-Square* (*Effect Size*)

Nilai *f square* (f^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel prediktor terhadap variabel endogen. Berdasarkan kriteria tersebut, besaran *effect size* masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 1. Hasil pengukuran nilai F-Square (f^2)

No.	Konstruk	f^2
1	Internal Branding (X) → Kinerja Pegawai (Y)	0,222
2	Moderasi Beragama (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,136
3	Moderasi Beragama (interaksi)	0,001

Hasil pengujian menunjukkan bahwa internal branding memiliki nilai *f-square* sebesar 0,222, yang termasuk kategori pengaruh sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa internal branding memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Sementara itu, moderasi beragama memiliki nilai *f-square* sebesar 0,136 yang tergolong pengaruh kecil hingga sedang, sehingga tetap berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai meskipun pengaruhnya lebih rendah dibandingkan internal branding. Adapun efek interaksi antara internal branding dan moderasi beragama hanya menghasilkan nilai *f-square* sebesar 0,001, yang menunjukkan pengaruh sangat lemah. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh pengaruh langsung internal branding dan moderasi beragama, sedangkan peran moderasi beragama dalam memperkuat hubungan antara internal branding dan kinerja pegawai tidak menunjukkan kontribusi yang berarti.

Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS untuk menilai signifikansi hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian.

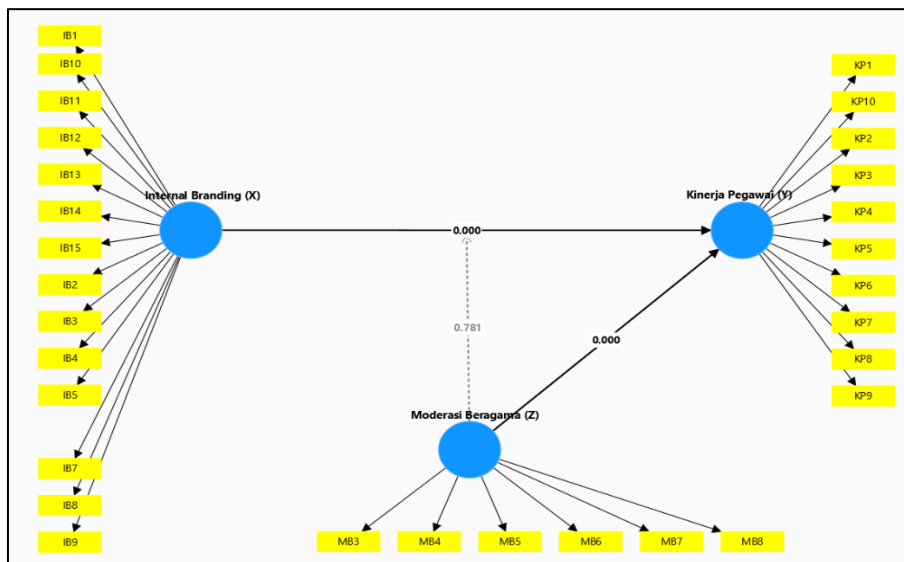
Tabel 3. Hasil Uji *Bootstrapping*

Hipotesis	Hubungan	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
H1	Internal Branding → Kinerja Pegawai	0.377	0.385	0.078	4.823	0.000
H2	Moderasi Beragama → Kinerja Pegawai	0.478	0.484	0.120	3.980	0.000
H3	Moderasi Beragama x Internal Branding → Kinerja Pegawai	0.030	0.026	0.108	0.279	0.781

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa internal branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,377 dengan nilai *t-statistic* 4,823 dan *p-value* 0,000 (< 0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik implementasi internal branding, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Internal branding yang efektif mampu memperkuat pemahaman pegawai terhadap nilai, visi, dan identitas organisasi sehingga mendorong peningkatan kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa Moderasi Beragama (MB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,478, nilai *t-statistic* sebesar 3,980, dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai-nilai moderasi beragama yang tercermin dalam sikap toleran, inklusif, dan berimbang mampu mendukung terbentuknya perilaku kerja yang profesional, harmonis, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Namun demikian, Moderasi Beragama (MB) tidak terbukti memoderasi hubungan antara internal branding dan kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari nilai koefisien interaksi yang hanya sebesar 0,030 dengan nilai *t-statistic* 0,279 dan *p-value* 0,781 (> 0,05). Dengan demikian, hipotesis moderasi ditolak. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa internal branding dan moderasi beragama masing-masing memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi moderasi beragama tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara internal branding dan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh kontribusi langsung kedua variabel tersebut secara independen.



Gambar 1. Hasil pengujian model struktural (inner model)

DISKUSI

Pengaruh *Internal Branding* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa internal branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja aparatur tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh keberhasilan organisasi dalam menginternalisasikan nilai, identitas, dan budaya kerja kepada pegawai. Ketika pegawai

memahami serta mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Kondisi ini menjadi sangat penting dalam lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi yang memiliki karakteristik pelayanan publik berbasis nilai keagamaan dan keberagaman masyarakat.

Secara teoretis, temuan ini mendukung pandangan bahwa internal branding berfungsi sebagai mekanisme yang menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui komunikasi internal, kepemimpinan, dan internalisasi nilai organisasi (Punjaisri et al., 2009; Suomi et al., 2021). Tingginya pengaruh internal branding dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya memahami identitas organisasi secara formal, tetapi juga mengimplementasikannya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal tersebut tercermin dari kuatnya peran komunikasi nilai dan dukungan kepemimpinan yang menjadi sarana utama pembentukan identifikasi organisasi di lingkungan kerja.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa internal branding mampu meningkatkan identifikasi organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja pegawai (Leijerholt et al., 2022; Park & Kim, 2024; Zhang & Xu, 2021). Namun, penelitian ini memberikan konteks yang lebih spesifik pada organisasi publik berbasis keagamaan, sehingga memperluas bukti empiris bahwa internal branding tidak hanya relevan dalam organisasi bisnis, tetapi juga efektif dalam meningkatkan kinerja aparatur sektor publik. Dengan demikian, keberhasilan peningkatan kinerja pegawai pada instansi keagamaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun identitas internal yang dipahami, diterima, dan diwujudkan secara konsisten dalam perilaku kerja pegawai.

Pengaruh Moderasi Beragama (MB) terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa moderasi beragama (MB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai moderasi beragama tidak hanya dipahami sebagai prinsip normatif, tetapi telah terinternalisasi dalam perilaku kerja aparatur. Semakin tinggi penerapan nilai toleransi, komitmen kebangsaan, anti-kekerasan, dan akomodatif terhadap budaya lokal, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai menunjukkan kinerja yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pelayanan. Dengan demikian, kinerja pegawai pada instansi keagamaan tidak hanya ditentukan oleh aspek manajerial dan kompetensi teknis, tetapi juga oleh kualitas nilai yang menjadi landasan dalam menjalankan tugas.

Temuan ini memperlihatkan bahwa moderasi beragama berfungsi sebagai faktor yang secara langsung membentuk perilaku kerja pegawai. Nilai-nilai moderasi mendorong aparatur untuk bekerja secara adil, menghargai perbedaan, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta mengutamakan kepentingan publik dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut sangat relevan dengan karakteristik Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi yang melayani masyarakat dengan latar belakang agama, budaya, dan sosial yang beragam. Dalam konteks ini, moderasi beragama menjadi pedoman praktis yang membantu pegawai menjalankan pelayanan secara inklusif dan profesional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Akhmadi (2019), Hidayat dan Rahman (2022), serta Jamaluddin (2022) yang menyatakan bahwa moderasi beragama berkontribusi terhadap penguatan etika kerja, integritas, dan kualitas pelayanan publik. Namun, penelitian ini memberikan bukti empiris yang lebih spesifik bahwa pada birokrasi keagamaan, moderasi beragama tidak hanya berfungsi sebagai nilai ideologis, tetapi juga sebagai determinan langsung kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan organisasi publik berbasis keagamaan memerlukan keseimbangan antara penguatan sistem manajerial dan internalisasi nilai-nilai moderasi beragama dalam budaya kerja organisasi.

Moderasi Beragama (MB) berperan Memoderasi Pengaruh Internal Branding terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa moderasi beragama (MB) tidak berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara internal branding dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh internal branding terhadap kinerja pegawai berlangsung secara relatif stabil, terlepas dari tinggi atau rendahnya tingkat moderasi beragama yang dimiliki pegawai. Dengan kata lain, keberhasilan internal branding dalam meningkatkan kinerja tidak bergantung pada variasi nilai moderasi beragama, melainkan bekerja secara langsung melalui proses internalisasi nilai, identitas, dan budaya organisasi.

Tidak ditemukannya efek moderasi menunjukkan bahwa moderasi beragama lebih berfungsi sebagai faktor yang memengaruhi kinerja secara langsung daripada sebagai faktor yang memperkuat hubungan antarvariabel. Hasil ini berbeda dengan beberapa penelitian yang menemukan bahwa variabel kontekstual tertentu dapat memperkuat pengaruh internal branding terhadap perilaku kerja (Khairy et al., 2023; Park & Kim, 2024). Dalam konteks Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi, nilai moderasi beragama telah menjadi bagian

dari budaya kerja yang relatif merata di kalangan pegawai sehingga tidak lagi berperan sebagai pembeda yang memengaruhi efektivitas internal branding.

Temuan ini memiliki implikasi teoretis yang penting karena memperjelas posisi moderasi beragama dalam model perilaku organisasi sektor publik berbasis keagamaan. Sejalan dengan pandangan Akhmadi (2019) dan Jamaluddin (2022), moderasi beragama berfungsi sebagai landasan etika dan orientasi perilaku kerja yang mendorong profesionalisme, toleransi, dan komitmen pelayanan. Penelitian ini menegaskan bahwa kontribusi moderasi beragama terhadap kinerja lebih tepat dipahami melalui pengaruh langsungnya terhadap perilaku kerja pegawai, bukan melalui mekanisme interaksi dengan internal branding. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penguatan internal branding dan internalisasi nilai moderasi beragama sebagai dua strategi yang saling melengkapi, namun bekerja secara independen.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- *Internal branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik *internal branding* dijalankan melalui komunikasi nilai organisasi, praktik organisasi yang mendukung internalisasi nilai, dan dukungan kepemimpinan yang konsisten, semakin tinggi pula kualitas Kinerja Pegawai. Penguatan *internal branding* ini terbukti berfungsi sebagai instrumen manajerial yang efektif dalam menyelaraskan nilai organisasi dengan perilaku kerja aparatur.
- Moderasi beragama (MB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat nilai moderasi beragama (MB) yang tercermin dalam toleransi, komitmen kebangsaan, anti-kekerasan, dan sikap akomodatif terhadap budaya lokal, semakin baik pula kualitas kinerja pegawai. Oleh sebab itu, moderasi beragama (MB) tidak hanya berfungsi sebagai nilai normatif kelembagaan, tetapi juga sebagai orientasi kerja yang berkontribusi langsung terhadap perilaku aparatur dan kualitas pelayanan publik.
- Moderasi beragama (MB) tidak terbukti memoderasi pengaruh *internal branding* terhadap kinerja pegawai; hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh *internal branding* terhadap Kinerja Pegawai cenderung berlangsung relatif stabil dan tidak berubah secara bermakna pada tingkat moderasi beragama (MB) yang berbeda. Peran moderasi beragama (MB) dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai konstruk yang berpengaruh langsung

terhadap Kinerja Pegawai, bukan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara *internal branding* dan Kinerja Pegawai.

REKOMENDASI

Hasil penelitian memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia pada sektor publik berbasis keagamaan.

- *Internal branding* terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui mekanisme internalisasi nilai organisasi. Temuan ini memperluas penerapan konsep *internal branding* dari sektor privat ke sektor publik, terutama pada organisasi yang beroperasi dalam kerangka nilai keagamaan.
- Moderasi beragama (MB) terbukti memiliki peran strategis sebagai tata nilai yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkaya literatur mengenai variabel nilai pada organisasi publik dengan menunjukkan bahwa nilai institusional berbasis keagamaan mampu berfungsi sebagai pembentuk perilaku kerja.
- Tidak signifikannya peran Moderasi Beragama (MB) sebagai variabel pemoderasi memberikan kontribusi teoretis yang penting. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak semua nilai atau sikap individu berfungsi sebagai faktor kontekstual yang memperkuat hubungan antarvariabel organisasi. Temuan empiris tersebut membuka ruang diskusi mengenai posisi variabel nilai dalam model perilaku organisasi, khususnya pada ruang lingkup instansi pelayanan keagamaan.

REFERENSI

- Akhmadi, A. (2019). Moderasi Beragama dalam Keragaman Indonesia. *Jurnal Diklat Keagamaan*, 13(2), 45–55. <https://doi.org/10.52048/inovasi.v13i2.82>
- Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2022). Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology. *Journal of Brand Management*, 29(4), 420–433. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00275-9>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hermanto, A. (2024). Internal branding and performance. *Jurnal Manajemen*.
- Hidayat, A., & Rahman, R. (2022). Penanaman Nilai-nilai Moderasi Beragama dalam Pembelajaran PAI di SMP Negeri 22 Padang. *ISLAMIKA*, 4(2), 174–186. <https://doi.org/10.36088/islamika.v4i2.1742>
- Indonesia, K. A. R. (2019b). *Tanya Jawab Moderasi Beragama* (T. P. K. A. RI (ed.); 1st ed.). Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.

- Iskandar, D. D., & Said, I. N. (2021). The effect on entrepreneurship student program on student's entrepreneurial behavior in Indonesia. *Management Science Letters*, *11*(4), 1205–1210. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.018>
- Jamaluddin. (2022). Implementasi moderasi beragama di tengah multikulturalitas Indonesia (Analisis Kebijakan Implementatif pada Kementerian Agama). *As-Salam: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Keislaman*, *7*(1), 1–13. <https://www.journal.stai-yamisa.ac.id/index.php/assalam/article/view/62>
- Jambi, K. W. K. A. P. (2024). *Laporan Kinerja 2024 Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi*. Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jambi. https://jambi.kemenag.go.id/admin/gallery/file2/LKj_kanwil_jambi_2024.
- Khairy, H. A., Agina, M. F., Aliane, N., & Hashad, M. E. (2023). Internal Branding in Hotels: Interaction Effects of Employee Engagement, Workplace Friendship, and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, *15*(5), 4530. <https://doi.org/10.3390/su15054530>
- King, C., & Grace, D. (2022). Internal branding: Employee brand alignment and organizational performance. *Journal of Brand Management*, *29*(1), 1–15.
- Knop, S. (2022). Internal branding and job satisfaction: Investigating the roles of brand individuality and personality–brand fit. *Industrial Marketing Management*, *107*(5), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.017>
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, *16*(8), 2577–2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, *24*(3), 442–465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Nurlaili, Fitriana, Millah, C. U., & Nasution, E. M. (2024). Moderasi Beragama di Indonesia: Konsep Dasar dan Pengaruhnya. *Moderation: Journal of Religious Harmony*, *1*(1), 19–24. <https://doi.org/10.47766/moderation.v1i1.2707>
- Park, J., & Kim, J. (2024). Exploring the Relationships among Internal Branding, Work Engagement, and Turnover Intention in Public Sports Organizations after the Pandemic. *Sustainability*, *16*(3), 1342. <https://doi.org/10.3390/su16031342>
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, *20*(2), 209–226. <https://doi.org/10.1108/09564230910952780>
- Setiawan, D., Rahmawati, I., & Prabowo, A. (2023). Moderasi Beragama sebagai Budaya Kerja ASN. *Jurnal Kebijakan Publik*, *14*(2), 201–218. <https://doi.org/10.31258/jkp.v14i1.8239>
- Srinivas, V., Prasad, K. D. V., Rani, R., & Nisa, M. (2025). Effect of employer branding on employee performance: Mediating and moderating effects of brand perception and employer image. *Social Sciences & Humanities Open*, *11*, 101560. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101560>
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J., & Tevameri, T. (2021). Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*, *24*(1), 48–63. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00090-0>
- Suryadi, R. A. (2022). Implementasi Moderasi Beragama dalam Pendidikan Agama Islam. *Taklim: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, *20*(1), 1–12. <https://doi.org/10.17509/tk.v20i1.43544>

- Zhang, H., & Xu, H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(1), 257–266. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.013>
- Zhang, R., Wu, Y., & Ye, C. (2022). Promoting the Brand Inside: The Conceptualization of Nonprofit Internal Branding and Its Relationship With Employees' Brand Performance. *Frontiers in Psychology*, 13(7), 1042–1056. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.722057>.