

PENGARUH *BRAND IMAGE* PERUSAHAAN DAN PROGRAM CSR TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION*

Muhamad Ekhsan¹ & Yuan Badrianto²

¹Jurusan Manajemen, Universitas Pelita Bangsa, Cikarang
Email: muhamad.ekhsan@pelitabangsa.ac.id

²Jurusan Manajemen, Universitas Pelita Bangsa, Cikarang
Email: yuan.badrianto@pelitabangsa.ac.id

Masuk : 30-03-2020, revisi: 16-07-2022, diterima untuk diterbitkan : 23-07-2023

ABSTRACT

Employees are key to a company's success. In today's increasingly competitive business environment, employee retention has emerged as one of the major challenges faced by organizations. Based on a literature review, Corporate Social Responsibility (CSR) and brand image are identified as two factors that can influence employees' attachment to the organization, ultimately affecting their decision to stay. This study aims to measure the impact of CSR and brand image on employee retention. Data were collected via an online questionnaire from a sample of 92 respondents and analyzed using multiple linear regression. The results show that CSR has a positive and significant effect on employee retention. Additionally, brand image was found to have a positive and significant impact on employee retention. Furthermore, CSR and brand image simultaneously have a positive and significant influence on employee retention. These findings suggest that well-implemented CSR practices and a positive organization brand image can enhance employees' motivation to stay within the organization. This study implies the importance for companies to integrate CSR into daily business practices and cultivate a positive brand image to boost employee loyalty and reduce turnover rates. Further research can be conducted with other variables that can be used as context in this study, such as job satisfaction and career development. Comparative studies are also recommended to better understand the role of CSR and brand image in employee retention.

Keywords: *brand image, corporate social responsibility, employee retention*

ABSTRAK

Karyawan merupakan kunci dari kesuksesan sebuah perusahaan. Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, upaya mempertahankan karyawan (*employee retention*) menjadi salah satu tantangan utama bagi perusahaan. Berdasarkan studi literatur, *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *brand image* dianggap sebagai dua faktor yang dapat memengaruhi keterikatan karyawan dengan organisasi, dan pada akhirnya memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur pengaruh CSR dan *brand image* terhadap *employee retention*. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar secara daring. 92 sampel yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Selain itu, *brand image* juga ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Lebih lanjut, CSR dan *brand image* secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik CSR yang terlaksana dengan baik serta *brand image* perusahaan yang positif dapat mendorong motivasi karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya perusahaan untuk mengintegrasikan CSR ke dalam praktik bisnis perusahaan sehari-hari serta menciptakan *brand image* yang positif guna meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi angka *turnover* karyawan. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan variabel-variabel lain yang dapat menjadi konteks pada penelitian ini seperti kepuasan kerja dan pengembangan karir. Dilakukannya studi komparatif juga dianjurkan untuk lebih memahami peran CSR dan *brand image* pada *employee retention*.

Kata kunci: citra perusahaan, *corporate social responsibility*, retensi karyawan

1. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan kunci dari kesuksesan sebuah perusahaan, terutama kesuksesan dalam jangka panjang. Tingginya angka *turnover* (pergantian karyawan) akan sangat merugikan dan mengganggu operasional perusahaan. Biaya pergantian karyawan tidak terbatas pada biaya yang harus dikeluarkan untuk merekrut dan melatih karyawan baru, tetapi juga berarti hilangnya

produksi, persepsi dan moral rekan kerja, serta hilangnya komitmen terhadap organisasi (Crisp, 2021). Karena itu, kemampuan untuk mempertahankan karyawan (*employee retention*) merupakan hal penting yang harus dimiliki perusahaan demi mencapai kesuksesan jangka panjang.

Rupp et al. (2006) berpendapat bahwa keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terkait CSR. Kotler dan Lee (2005) mendefinisikan CSR sebagai komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan sumber daya, di mana “kesejahteraan masyarakat” yang dimaksud mencakup kondisi manusia serta lingkungan. CSR dapat meliputi berbagai bentuk kontribusi yang dipraktikkan untuk memberikan gambaran bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial. Frynas (2009) menambahkan bahwa CSR merupakan bentuk pendekatan bisnis untuk mengatasi dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas perusahaan. Karena itu, CSR pada dasarnya menekankan pada kepedulian perusahaan terhadap kepentingan pihak lain yang lebih luas alih-alih kepedulian perusahaan terhadap kepentingan perusahaan belaka (Sonny, 1998). Secara keseluruhan, CSR merupakan sebuah komitmen perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial dengan mempraktikkan upaya-upaya yang mendukung peningkatan kualitas hidup perusahaan itu sendiri, lingkungan, serta masyarakat.

Ahmad et al. (2016) mengelompokkan isu CSR ke dalam lima kelompok, yakni: (a) *vision* (visi), meliputi penerapan kode etik serta pembangunan nilai-nilai yang menguntungkan para pemangku kepentingan; (b) *societal* (interaksi sosial), meliputi pelaksanaan program amal, aksi komunitas, serta berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan (misalnya, direktorat jenderal pertahanan sipil); (c) *workplace* (tempat kerja), meliputi penerapan hak-hak ketenagakerjaan serta hak asasi manusia; (d) *accountability* (akuntabilitas), meliputi transparansi terkait laporan dan komunikasi perusahaan; dan *marketplace* (pasar), meliputi praktik CSR yang terkait langsung dengan aktivitas bisnis inti seperti kegiatan operasional sehari-hari (misalnya, prosedur dalam menangani keluhan konsumen), penelitian dan pengembangan, penetapan harga, persaingan yang adil, strategi pemasaran, atau investasi. Berdasarkan kelima dimensi ini, dapat dilihat bahwa praktik CSR merupakan praktik sosial yang dapat berdampak bagi komunitas eksternal (misalnya, masyarakat) serta internal perusahaan (misalnya, karyawan).

Hasil penelitian Kim et al. (2010) menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap CSR memengaruhi identifikasi mereka dengan perusahaan, yang pada gilirannya memengaruhi komitmen organisasi mereka. Shen dan Benson (2016) juga menjelaskan bagaimana manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab secara sosial dikaitkan dengan identifikasi organisasi, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku kerja yang positif. Pada penelitian Ng et al. (2019), ditemukan bahwa persepsi karyawan terkait CSR berhubungan positif dengan kebanggaan mereka pada perusahaan, yang pada gilirannya berhubungan dengan keterikatan organisasi yang lebih kuat. Keterikatan organisasi yang lebih kuat kemudian berhubungan dengan pergantian karyawan yang lebih rendah.

Di Indonesia, kebijakan terkait CSR telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas serta Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. Namun, meski praktik CSR di Indonesia sudah ada, penelitian terkait efektivitas CSR khususnya pada *employee retention* masih sangat terbatas. Karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh CSR terhadap *employee retention* di Indonesia. Berdasarkan temuan terdahulu, dapat disimpulkan bahwa CSR dapat memengaruhi identifikasi organisasi karyawan, mengembangkan rasa bangga (*pride*) karyawan

pada perusahaan, memungkinkan karyawan memiliki perilaku kerja yang positif, dan pada akhirnya meningkatkan keterikatan dan komitmen karyawan pada organisasi (Boutmaghzoute & Moustaghfir, 2021; Kim et al., 2010; Shen & Benson, 2016; Ng et al., 2019). Hasil temuan ini mengarahkan penulis pada hipotesis berikut:

H₁: CSR memiliki pengaruh pada *employee retention*.

Selain CSR, *brand image* perusahaan juga memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan. Menurut Wijaya (2013), *brand image* adalah persepsi yang terbentuk dalam diri konsumen ketika mendengar atau melihat suatu identitas merek. *Brand image* tidak hanya terbentuk oleh produk atau jasa yang ditawarkan, tetapi juga oleh faktor-faktor tak berwujud seperti nilai-nilai perusahaan, budaya organisasi, bahkan sejarah *brand*. Asosiasi ini membantu menciptakan persepsi konsumen tentang *brand* dan reputasi perusahaan, yang pada akhirnya memengaruhi *brand image* di benak konsumen. Misalnya, asosiasi ini membantu menciptakan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang inovatif, dapat dipercaya, atau bertanggung jawab secara sosial (Keller, 1993; Malik et al., 2012).

Selain berdampak pada konsumen, *brand image* perusahaan juga dapat berpengaruh pada karyawan. Hasil penelitian Tanwar dan Prasad (2016) menunjukkan bahwa *brand image* perusahaan memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Dechawatanapaisal (2018) menjelaskan bahwa pola pikir karyawan yang berorientasi pada *brand* dapat memperkuat rasa identifikasi mereka dengan *brand* organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi keputusan mereka untuk menetap di organisasi. Saxena (2014, dalam Okolocha 2020) menyebutkan bahwa citra perusahaan yang kuat berdampak positif pada komitmen, loyalitas, dan retensi karyawan. Selain itu, Okolocha (2020) menemukan bahwa *perceived employer brand* merupakan prediktor yang signifikan terhadap niat berpindah kerja.

Berdasarkan temuan terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *brand image* yang positif dapat membantu perusahaan menarik calon karyawan, sekaligus meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Okolocha, 2020; Dechawatanapaisal, 2018; Tanwar & Prasad, 2016; You et al., 2013). Karyawan cenderung memilih bertahan di perusahaan yang memiliki reputasi baik dan menunjukkan praktik yang bertanggung jawab secara sosial. Oleh karena itu, penulis menyusun hipotesis kedua sebagai berikut:

H₂: *Brand image* memiliki pengaruh pada *employee retention*.

CSR dan *brand image* diasumsikan dapat bekerja secara simultan untuk meningkatkan *employee retention*. Di satu sisi, CSR dapat membentuk *brand image* positif di mata karyawan, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Ahmad et al., 2016; Esmaeilpour & Barjoei, 2016; Kim et al., 2010; Nejati & Ghasemi, 2013; Ng et al., 2019; Prutina, 2016; You et al., 2013). Di sisi lain, *brand image* yang positif dapat menciptakan persepsi bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial, yang dapat meningkatkan rasa bangga dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Kim et al., 2010; Ng et al., 2019). Penelitian menunjukkan bahwa persepsi positif karyawan terhadap CSR meningkatkan identifikasi organisasi, yang kemudian menghasilkan perilaku kerja yang lebih baik dan loyalitas yang lebih tinggi (Brammer et al., 2007; Bharadwaj & Yameen, 2021; Farooq et al., 2014; Kim et al., 2020).

Karyawan cenderung lebih terikat pada organisasi yang tidak hanya memiliki *brand image* baik, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan CSR dalam praktik bisnisnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawan, yang kemudian meningkatkan kemungkinan mereka untuk bertahan di perusahaan (Boutmaghzoute &

Moustaghfir, 2021; Rupp et al., 2006; Sokro, 2012; Tanwar & Prasad, 2016, 2017; Turker, 2009). Berdasarkan sejumlah temuan terdahulu, dapat diasumsikan bahwa CSR dan *brand image* bekerja secara bersama-sama untuk memengaruhi *employee retention*. Karyawan yang melihat perusahaan sebagai entitas dengan reputasi baik dan bertanggung jawab secara sosial cenderung memiliki keterikatan yang lebih tinggi dan niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:
H₃: CSR dan *brand image* secara simultan memiliki pengaruh pada *employee retention*.

2. METODE PENELITIAN

Partisipan Penelitian

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 120 karyawan. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 92 orang. Peneliti menyebar kuesioner secara *online* menggunakan Google Form.

Alat Ukur

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan *software* SPSS Statistics 24. Pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas), analisis regresi linear berganda, dan uji t untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas (CSR dan *brand image*) terhadap variabel terikat (*employee retention*). Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1

Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.996	2.251	2.664	.009
	Brand Image	.339	.094	.314	.000
	CSR	.556	.087	.558	.000

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 5,996 + 0,339 X_1 + 0,556 X_2$ ($Y = \text{employee retention}$; $X_1 = \text{brand image}$; $X_2 = \text{CSR}$). Dari persamaan regresi linier berganda tersebut, ditemukan bahwa *brand image* dan CSR memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel *employee retention*. Nilai koefisien Beta yang lebih besar pada CSR (0.558) dibandingkan *brand image* (0.314) menunjukkan bahwa CSR memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *employee retention* dibandingkan *brand image*.

Uji T

Uji T dilakukan untuk mengetahui pengaruh *brand image* dan CSR secara parsial terhadap variabel *employee retention*. Berdasarkan hasil analisis untuk variabel CSR, diperoleh $t_{\text{hitung}} = 6,424$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($6,424 > 1,986$), maka H₁ diterima (Tabel 1). Hal ini menunjukkan adanya pengaruh CSR terhadap *employee retention*.

Berdasarkan hasil analisis untuk variabel *brand image*, diperoleh $t_{\text{hitung}} = 3,616$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($3,616 > 1,986$), maka H₂ diterima (Tabel 1). Hal ini menunjukkan adanya pengaruh *brand image* terhadap *employee retention*.

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel independen.

Tabel 2

Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1199.195	2	599.597	83.379	.000 ^b
	Residual	640.023	89	7.191		
	Total	1839.217	91			

Catatan.

^aEmployee Retention

^bBrand Image, CSR

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($83,379 > 3,097$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_3 diterima (Tabel 2). Hal ini menunjukkan bahwa CSR dan *brand image* secara simultan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada *employee retention*.

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa bahwa CSR berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa CSR dapat memengaruhi keterikatan psikologis karyawan dengan organisasi (Nejati & Ghasemi, 2013; Prutina, 2016; Rupp et al., 2006; You et al., 2013). Maertz dan Griffeth (2004) mengidentifikasi delapan kekuatan motivasional yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari organisasi, salah satunya adalah kekuatan afektif. Kekuatan afektif meliputi respons emosional karyawan terhadap organisasi yang menciptakan kenyamanan atau ketidaknyamanan psikologis. Kenyamanan psikologis memotivasi karyawan untuk bertahan, sementara ketidaknyamanan psikologis memotivasi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Menurut Prutina (2016), komitmen afektif karyawan ini dapat dipengaruhi oleh CSR. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi berkomitmen pada tanggung jawab sosial, keterikatan psikologis mereka dengan organisasi meningkat, yang akhirnya memotivasi mereka untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Turker (2009) mengaitkan CSR dengan komitmen organisasi berdasarkan teori identitas sosial (*Social Identity Theory*/SIT). Menurut teori ini, citra diri karyawan dipengaruhi oleh citra dan reputasi perusahaan tempat mereka bekerja (Greening & Turban 2000). Pada hasil penelitian Turker (2009), CSR ditemukan berpengaruh pada komitmen organisasi karyawan. Praktik CSR eksternal, seperti yang ditujukan pada masyarakat umum, dapat membuat karyawan merasa bangga karena melihat organisasi mereka berkontribusi secara positif pada dunia. Hal ini sesuai dengan laporan Deloitte yang menyatakan bahwa program yang berfokus pada dampak sosial dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Eggers, 2015). Jika melihat dari sudut pandang teori pengakuan sosial, reputasi baik yang dibangun melalui CSR dapat membuat karyawan merasa bangga, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Peterson, 2004, dalam You et al., 2013).

Selain itu, teori pertukaran sosial menyoroti bagaimana CSR internal, seperti pengembangan karier, kesempatan pelatihan, atau kesetaraan hak, dapat berkontribusi pada keterikatan karyawan. Praktik CSR yang memenuhi kebutuhan karyawan, seperti kebutuhan *self-esteem* dan

self-actualization, dapat meningkatkan komitmen organisasi dan intensi *retention* karyawan (Lee & Chen, 2018; Turker, 2009). Berdasarkan teori pertukaran sosial, persepsi karyawan bahwa organisasi mereka adil, baik hati, dan peduli pada karyawan dapat memicu respon positif dari karyawan, yang berujung pada tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi (Molm et al., 2000, dalam Farooq et al., 2014). Dengan demikian, sesuai dengan temuan penelitian ini, CSR dapat secara signifikan memengaruhi *employee retention*.

Hasil analisis data selanjutnya menunjukkan bahwa *brand image* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa *employer branding* memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Gupta et al., 2018; Tanwar & Prasad, 2016). Persepsi karyawan terhadap citra perusahaan dibentuk oleh pengalaman pribadi dan profesional, yang kemudian dapat menentukan sikap dan perilakunya (Priyadarshi, 2011). Pada penelitian yang dilakukan Sokro (2012), ditemukan bahwa *brand image* organisasi memengaruhi keputusan karyawan untuk terus bekerja di perusahaan. Sebanyak 80,5% partisipan penelitian tersebut mengakui bahwa *brand image* organisasi mereka memiliki nilai-nilai positif yang membuat mereka merasa senang bekerja dengan organisasi tersebut, dan 83,9% partisipan merasa sangat bangga bekerja dengan organisasi mereka karena reputasi organisasi mereka di mata publik. Lebih jauh lagi, 82,8% partisipan yang merasa *brand image* organisasi memiliki nilai-nilai positif dapat melihat diri mereka bekerja dengan organisasi mereka setidaknya dalam 5 tahun ke depan. Hal ini menunjukkan bahwa *brand image* yang positif dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal, karena karyawan merasa bangga dan nyaman dengan reputasi organisasi mereka di mata publik.

Secara bersama-sama, CSR dan *brand image* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *employee retention*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik CSR dapat memberi citra perusahaan yang baik sebagai *employer* (Phan et al., 2021; Suliman & Al-Khatib, 2014). *Employer branding* yang kuat, yang di dalamnya meliputi CSR, berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Tanwar & Prasad, 2016, 2017). Praktik CSR, khususnya pada dimensi *ethics* dan filantropis, dapat meningkatkan identifikasi organisasi oleh karyawan, sekaligus memperkuat reputasi perusahaan di mata publik (Kim et al., 2020; Turker, 2009).

Selain itu, CSR juga dapat membantu perusahaan membangun lingkungan kerja yang adil (Galbreath, 2010). Ketika CSR dipadukan dengan *brand image* yang positif, karyawan dapat melihat bagaimana perusahaan berkomitmen untuk bertanggung jawab secara sosial, yang kemudian mendorong mereka untuk tetap tinggal di perusahaan. Secara keseluruhan, temuan ini mendukung bahwa CSR dan *brand image* secara bersama-sama dapat memengaruhi *employee retention*. Praktik CSR dan *brand image* yang positif dapat meningkatkan reputasi perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan menumbuhkan rasa bangga dalam diri karyawan, yang pada akhirnya membuat karyawan cenderung bertahan di organisasi (Boutmaghzoute & Moustaghfir, 2021; Brammer et al., 2007; Esmaeilpour & Barjoei, 2016; Galbreath, 2010; Nejati & Ghasemi, 2013; Tanwar & Prasad, 2016, 2017; You et al., 2013).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa CSR dan *brand image* secara parsial berpengaruh pada *employee retention*. Meski berdasarkan penghitungan statistik CSR memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada *brand image*, masing-masing variabel ini menunjukkan pengaruh positif yang signifikan pada *employee retention*. Secara bersama-sama, CSR dan *brand*

image ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan pada *employee retention*. Program CSR dapat membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang positif, sekaligus membangun *brand image* yang positif. Adanya lingkungan kerja yang positif serta reputasi yang baik dapat membuat karyawan merasa bangga dan cenderung bertahan di organisasi.

Penelitian ini hanya mengukur pengaruh CSR dan *brand image* terhadap *employee retention* tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin juga berperan, seperti kepuasan kerja dan pengembangan karier. Karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengeksplorasi variabel lain yang dapat menjadi mediator ataupun moderator. Selain itu, studi komparatif antar-industri juga diperlukan untuk memberi gambaran yang lebih luas untuk memahami peran CSR dan *brand image* pada *employee retention*.

Berdasarkan hasil survei Deloitte (2024), generasi Y dan Z yang akan mendominasi pasar kerja pada beberapa tahun ke depan dilaporkan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kondisi sosial dan lingkungan. Karena itu, perusahaan disarankan untuk menyusun strategi *employee retention* dengan mempertimbangkan aspek-aspek ini. Perusahaan diharapkan dapat memperkuat mengintegrasikan program CSR dalam praktik bisnis sehari-hari agar dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sekaligus menciptakan reputasi yang positif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif serta reputasi yang baik di mata publik, perusahaan tidak hanya akan menarik perhatian calon karyawan, tetapi juga meningkatkan potensi karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Ucapan Terima Kasih (Acknowledgement)

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh partisipan yang bersedia terlibat dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Ahmad, A. M. K., Alsharqi, O. Z., Al-Borie, H. M., Mowaffag, M. A., & Al-Orige, A. S. (2016). Corporate social responsibility and brand image: An empirical investigation of private sector hospitals in Saudi Arabia. *International Business Research*, 9(9), 91-97.
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718-737. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>
- Boutmaghzoute, H., & Moustaghfir, K. (2021). Exploring the relationship between corporate social responsibility actions and employee retention: A human resource management perspective. *Human Systems Management*, 40(6), 789-801.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Crisp, G. (2021). *Employee turnover: Costs, causes and cures* (Bachelor's Thesis, Murray State University). Integrated Studies. https://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/354?utm_source=digitalcommons.murraystate.edu%2Fbis437%2F354&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0193>

- Deloitte. (2024). Deloitte Global 2024 *Gen Z and Millennial Survey: Living and Working with Purpose in a Transforming World*. Diakses dari <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
- Eggers, W. D. (2015). The purpose-driven professional: Harnessing the power of corporate social impact for talent development. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/corporate-responsibility/harnessing-impact-of-corporate-social-responsibility-on-talent.html>
- Esmailpour, M., & Barjoei, S. (2016). The impact of corporate social responsibility and image on brand equity. *Global Business and Management Research*, 8(3), 55-66.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125, 563-580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Frynas, J. G. (2009). *Beyond corporate social responsibility: Oil multinationals and social challenges*. Cambridge University Press.
- Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22(4), 411-431. <https://doi.org/10.1108/09555341011056186>
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Gupta, R., Sahoo, S. K., & Sahoo, T. R. (2018). Employer branding: a tool for employee retention. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(6), 6-12.
- Indonesia. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. Peraturan Perundang-undangan. Pemerintah Pusat. Jakarta.
- Indonesia. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Peraturan Perundang-undangan. Pemerintah Pusat. Jakarta.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kim, J., Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163-1179. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0573>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.
- Lee, L., & Chen, L. F. (2018). Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 948-960. <https://doi.org/10.1002/csr.1511>
- Malik, M. E., Naeem, B., & Munawar, M. (2012). Brand image: Past, present and future. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 13069-13075.
- Maertz, C. P., Jr., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>

- Nejati, M., & Ghasemi, S. (2013). Corporate social responsibility and organizational commitment: Empirical findings from a developing country. *Journal of Global Responsibility*, 4(2), 263-275. <http://dx.doi.org/10.1108/JGR-01-2013-0001>
- Ng, T. W., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107-137. <https://doi.org/10.1111/peps.12294>
- Okolocha, C. B. (2020). Influence of employee-focused corporate social responsibility and employer brand on turnover intention. *European Journal of Business and Management*, 12(9), 53-61.
- Phan, C. X., Le, L. V., Duong, D., & Phan, T. C. (2021). The impact of corporate social responsibility on brand image: A case study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 423-431. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0423>
- Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.
- Prutina, Ž. (2016). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Issues*, 21(Special Issue), 227-248.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1-24. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Sonny, K. (1998). *Etika bisnis tuntutan dan relevansinya*. Kanisius.
- Suliman, A., & Al-Khatib, H. (2014). Corporate social responsibility and employer branding: A study in the public sector. *27th International Business Research Conference*. <https://studylib.net/doc/13335368/proceedings-of-27th-international-business-research-confe...>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3S), 186S-206S.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Wijaya, B. S. (2013). Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication. *European Journal of Business and Management*, 5(31), 55-65.
- You, C. S., Huang, C. C., Wang, H. B., Liu, K. N., Lin, C. H., & Tseng, J. S. (2013). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 65-77