

**UPAYA *EMPLOYEE RETENTION* MELALUI *EMPLOYER*  
*BRANDING* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Kasus Pada Perbankan BUMN Di Kota Semarang)**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Indah Agustina Yulianti**

**NIM. 30402000169**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**UPAYA *EMPLOYEE RETENTION* MELALUI *EMPLOYER*  
*BRANDING* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Kasus Pada Perbankan BUMN Di Kota Semarang)**

Disusun Oleh :

**Indah Agustina Yulianti**

**NIM : 30402000169**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 18 Januari 2024

Pembimbing



**Dr. Sri Hartono, SE., M.Si.**

**NIK. 210495037**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**UPAYA *EMPLOYEE RETENTION* MELALUI *EMPLOYER  
BRANDING* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Kasus Pada Perbankan BUMN Di Kota Semarang)**

Disusun oleh:

**Indah Agustina Yulianti**

**30402000169**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 2 Februari 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

**Penguji I**

**Dr. Sri Hartono, SE., M.Si.**

NIK. 210495037

**Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D**

NIK. 210499044

**Penguji II**

**Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd., MM**

NIK. 210421057

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 2 Februari 2024

**Ketua Program Studi Manajemen**

**Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM**

NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Indah Agustina Yulianti  
NIM : 30402000169  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**UPAYA EMPLOYEE RETENTION MELALUI EMPLOYER BRANDING DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT (Studi Kasus Pada Perbankan BUMN Di Kota Semarang)**” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 18 Januari 2024

Yang menyatakan


Indah Agustina Yulianti

NIM. 30402000169

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

“ Maka, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. ”

{Q.S Al-Insyirah: 5-6}

“ Percayalah, doa yang kamu ulang-ulang akan terkabul tepat pada waktunya, *be patient, God's promise sure.* ”

“ Orang lain gak akan bisa paham *struggle* dan masa sulitnya kita, yang mereka ingin tahu hanya bagian *success stories*. Berjuanglah untuk diri sendiri, walaupun gak ada yang tepuk tangan, kelak diri kita di masa depan akan sangat bangga dengan apa yang kita perjuangkan hari ini. ”

### PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah rabbil 'alamin.* Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya Ibu Yuliatik dan Bapak Agus Salim, berkat dukungan, kerja keras dan senantiasa mendoakan saya demi kelancaran selama menjalani perkuliahan dan kebaikan masa depan saya.

Teruntuk dosen pembimbing Bapak Dr. Sri Hartono, SE., M.Si, saya mengucapkan banyak terima kasih karena telah sabar membimbing dan mengarahkan saya hingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Teruntuk diri saya sendiri Indah Agustina Yulianti, *you did it!*. Terima kasih telah bertahan dan berjuang sampai di titik ini. Kamu hebat telah mengerjakan ini sendiri dari awal hingga akhir.

Serta untuk teman-teman saya yang telah memberikan *support*, bantuan dan doa.

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warrahmatullahi wabarakatuh*

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan berkat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“UPAYA *EMPLOYEE RETENTION* MELALUI *EMPLOYER BRANDING* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* (Studi Kasus Pada Perbankan BUMN Di Kota Semarang)”**.

Penyusunan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program S1 pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa selesainya hal ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, arahan, bimbingan, petunjuk serta fasilitas dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh sebab itu, dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang senantiasa selalu melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya.
2. Ibu Yuliatik dan Bapak Agus Salim selaku orang tua tercinta yang telah memberikan semangat, motivasi, dukungan serta doa yang tidak pernah berhenti dipanjatkan untuk keberhasilan penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung beserta jajarannya.
4. Bapak Dr. Sri Hartono, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu dan penuh kesabaran memberikan bimbingan, saran dan arahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga selesai.
5. Bapak dan ibu dosen serta seluruh staff karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan membantu penulis selama proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
6. Teman-teman kuliah dan teman dekat penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat dan motivasi.

7. Diri sendiri yang telah bertahan dan berjuang menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat kekurangan karena keterbatasan ilmu yang dimiliki penulis. Maka dari itu, penulis memohon saran dan kritik yang bersifat membangun agar kedepannya jauh lebih baik dan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan. Akhir kata penulis mengucapkan sekian dan terima kasih.

*Wassalamualaikum warrahmatullahi wabarakatuh*

Semarang, 18 Januari 2024

Penulis



**Indah Agustina Yulianti**

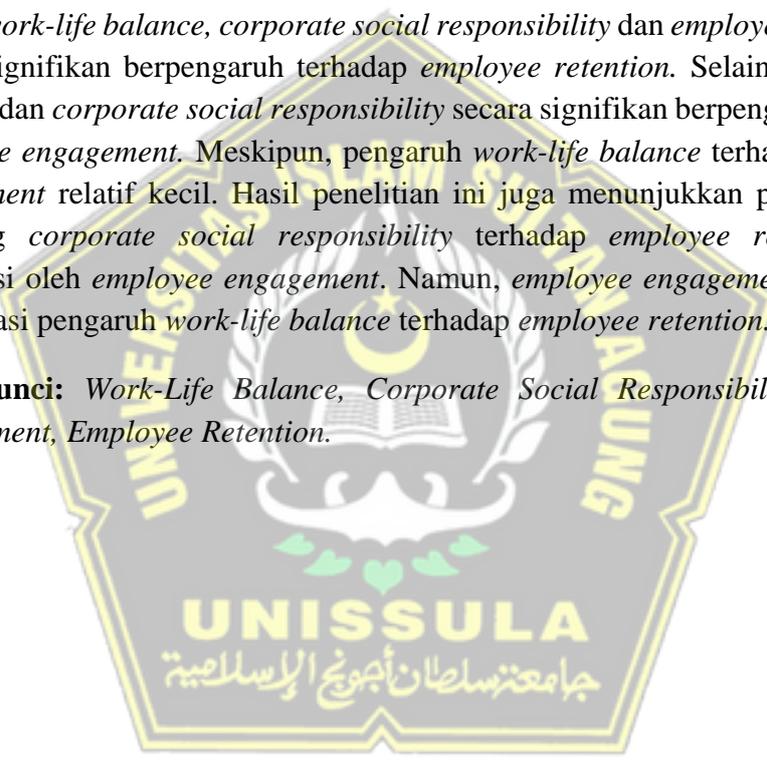
**NIM. 30402000169**



## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan *corporate social responsibility* melalui *employee engagement* terhadap *employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang. Data yang digunakan adalah data primer dari 102 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Dengan kriteria merupakan karyawan tetap generasi z dan milenial, telah bekerja di perbankan tersebut minimal 3 tahun. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan secara online dan offline. Pengujian data menggunakan SmartPLS 4. Hasil temuan menunjukkan bahwa *work-life balance*, *corporate social responsibility* dan *employee engagement* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee retention*. Selain itu, *work-life balance* dan *corporate social responsibility* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Meskipun, pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* relatif kecil. Hasil penelitian ini juga menunjukkan pengaruh tidak langsung *corporate social responsibility* terhadap *employee retention* yang dimediasi oleh *employee engagement*. Namun, *employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *employee retention*.

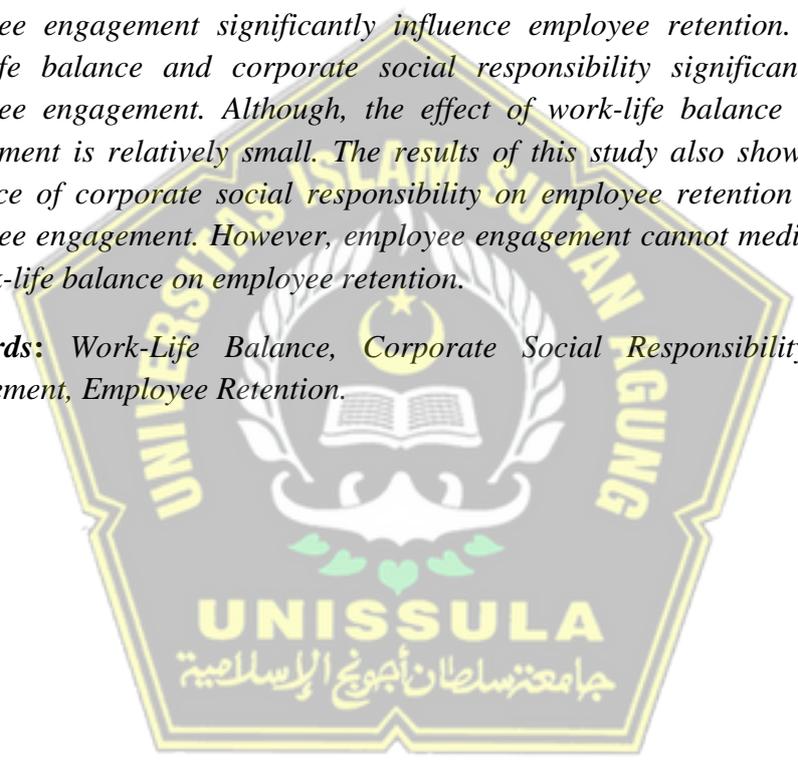
**Kata kunci:** *Work-Life Balance, Corporate Social Responsibility, Employee Engagement, Employee Retention.*



## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to determine the effect of work-life balance and corporate social responsibility through employee engagement on employee retention in state-owned banks in Semarang City. The data used were primary data from 102 respondents. The sampling technique used is purposive sampling, with criteria being permanent employees of Generation Z and millennials who have worked in the banking sector for at least 3 years. Data collection techniques through questionnaires distributed online and offline. Data testing using SmartPLS 4. The findings show that work-life balance, corporate social responsibility, and employee engagement significantly influence employee retention. In addition, work-life balance and corporate social responsibility significantly influence employee engagement. Although, the effect of work-life balance on employee engagement is relatively small. The results of this study also show the indirect influence of corporate social responsibility on employee retention mediated by employee engagement. However, employee engagement cannot mediate the effect of work-life balance on employee retention.*

**Keywords:** *Work-Life Balance, Corporate Social Responsibility, Employee Engagement, Employee Retention.*



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
HALAMAN PENGESAHAN.....	II
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	III
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	IV
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	V
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	VI
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	VII
KATA PENGANTAR .....	VIII
ABSTRAK .....	X
ABSTRACT .....	XI
DAFTAR ISI.....	XII
DAFTAR TABEL.....	XV
DAFTAR GAMBAR .....	XVI
DAFTAR LAMPIRAN.....	XVII
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	9
2.1 <i>Employee Retention</i> .....	9
2.1.1 Teori Pertukaran Sosial .....	9
2.1.2 Pengertian <i>Employee Retention</i> .....	10
2.1.3 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi <i>Employee Retention</i> .....	10
2.1.4 Indikator <i>Employee Retention</i> .....	12
2.2 <i>Employer Branding</i> .....	13
2.3 <i>Work-Life Balance</i> .....	15
2.3.1 Pengertian <i>Work-Life Balance</i> .....	15
2.3.2 Indikator <i>Work-Life Balance</i> .....	15
2.4 <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	17

2.4.1	Pengertian <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	17
2.4.2	Indikator <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	17
2.5	<i>Employee Engagement</i> .....	18
2.5.1	Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	18
2.5.2	Indikator <i>Employee Engagement</i> .....	19
2.6	Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian .....	20
2.6.1	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	20
2.6.2	Pengaruh <i>Corporate Social Responsibility</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	20
2.6.3	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> .....	21
2.6.4	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> .....	22
2.6.5	Pengaruh <i>Corporate Social Responsibility</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> .....	23
2.7	Model Empirik .....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....		25
3.1	Jenis Penelitian .....	25
3.2	Populasi dan Sampel .....	25
3.2.1	Populasi .....	25
3.2.2	Sampel.....	25
3.3	Sumber dan Jenis Data .....	26
3.3.1	Data Primer .....	26
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	26
3.4.1	Metode Angket (Kuesioner).....	26
3.5	Variabel dan Indikator.....	27
3.5.1	Jenis Variabel Penelitian .....	27
3.5.2	Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	27
3.6	Teknik Analisis Data .....	29
3.6.1	Analisis Deskriptif .....	29
3.6.2	Analisis <i>Outer Model</i> .....	29
3.6.3	Analisis <i>Goodness of Fit (GOF)</i> .....	30
3.6.4	Uji Hipotesis.....	30
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....		32
4.1	Deskripsi Karakteristik Responden .....	32
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian .....	34
4.2.1	<i>Work-Life Balance</i> .....	34
4.2.2	<i>Corporate Social Responsibility</i> .....	36

4.2.3	<i>Employee Engagement</i> .....	37
4.2.4	<i>Employee Retention</i> .....	38
4.3	Analisis Data .....	39
4.3.1	<i>Outer Model</i> .....	39
4.3.2	Goodness Of Fit (GOF).....	41
4.3.3	Uji Hipotesis.....	43
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian .....	47
4.4.1	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	47
4.4.2	Pengaruh <i>Corporate Social Responsibility</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	48
4.4.3	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> .....	49
4.4.4	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> .....	50
4.4.5	Pengaruh <i>Corporate Social Responsibility</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> .....	51
4.4.6	Peran <i>Employee Engagement</i> Dalam Memediasi <i>Work-Life Balance Dan Employee Retention</i> .....	52
4.4.7	Peran <i>Employee Engagement</i> Dalam Memediasi <i>Corporate Social Responsibility Dan Employee Retention</i> .....	53
BAB V PENUTUP.....		54
5.1	Kesimpulan.....	54
5.2	Implikasi Manajerial .....	55
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	56
5.4	Agenda Penelitian .....	56
DAFTAR PUSTAKA .....		57
DAFTAR LAMPIRAN.....		65

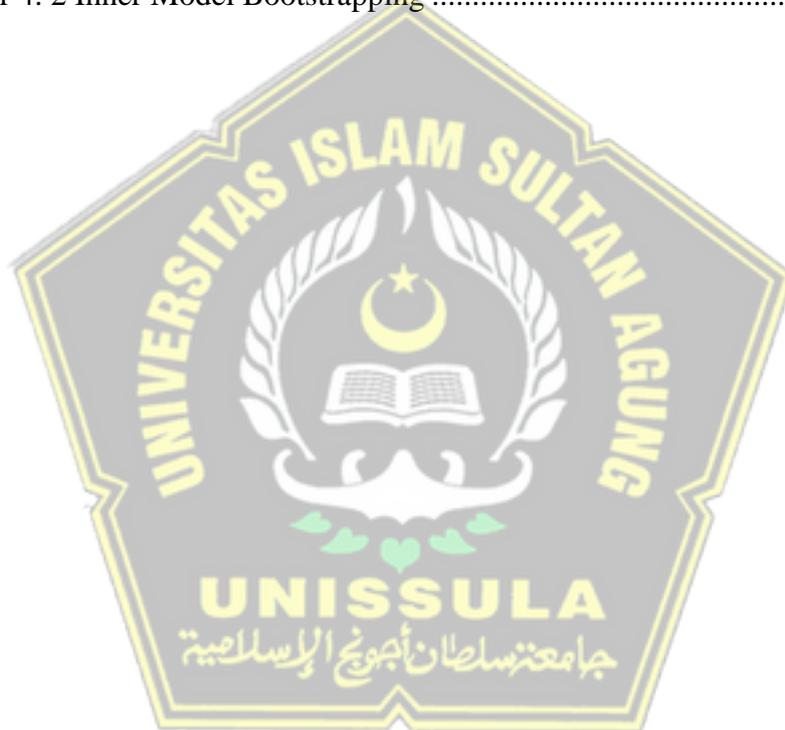
## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Kriteria Sampel .....	26
Tabel 3. 2 Ketentuan Skala Penilaian .....	27
Tabel 3. 3 Definisi Operasional dan Indikator Variabel .....	27
Tabel 4. 1 Identifikasi Responden.....	32
Tabel 4. 2 Kriteria Interpretasi Skor .....	34
Tabel 4. 3 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel <i>Work-Life Balance</i> .....	35
Tabel 4. 4 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel CSR .....	36
Tabel 4. 5 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	37
Tabel 4. 6 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel <i>Employee Retention</i> .....	38
Tabel 4. 7 <i>Outer Loading Factor</i> .....	40
Tabel 4. 8 Nilai Reliabilitas .....	41
Tabel 4. 9 Nilai R-Square.....	42
Tabel 4. 10 F-Square.....	42
Tabel 4. 11 Nilai SRMR .....	43
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian <i>Direct Effect (Path Coefficient)</i> .....	44
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian <i>Indirect Effect Specific</i> .....	46



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Persentase Pekerja Berencana Mengundurkan Diri dalam Enam Bulan Mendatang di Asia Pasifik Tahun 2022 .....	1
Gambar 1. 2 Data Persentase Pekerja Berencana Mengundurkan Diri dalam 6 Bulan Mendatang Berdasarkan Kelompok Generasi di Asia Pasifik Tahun 2022.....	2
Gambar 2. 1 Model Empirik .....	24
Gambar 4. 1 Outer Model Algorithm PLS-SEM .....	39
Gambar 4. 2 Inner Model Bootstrapping .....	44



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	65
Lampiran 2 Hasil Output SmartPLS .....	70

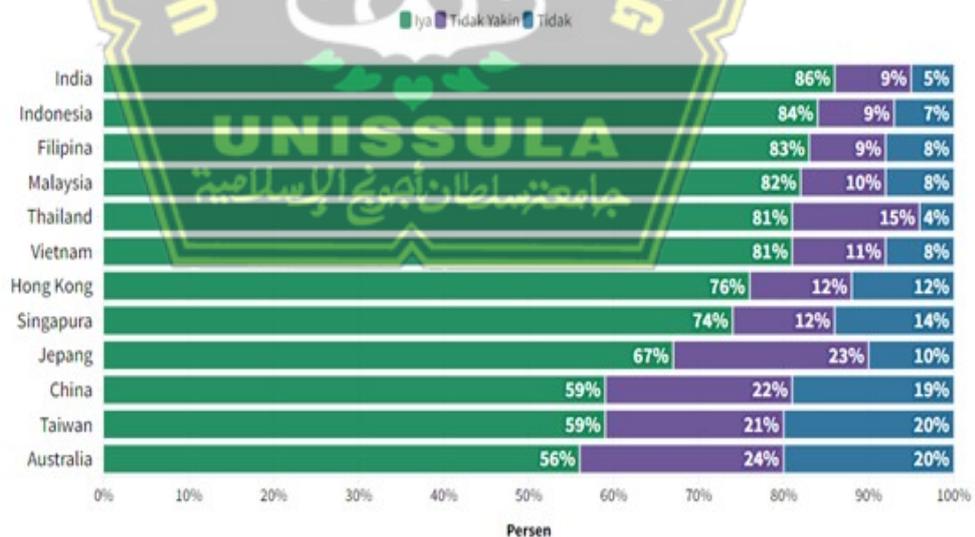


# BAB I

## PENDAHULUAN

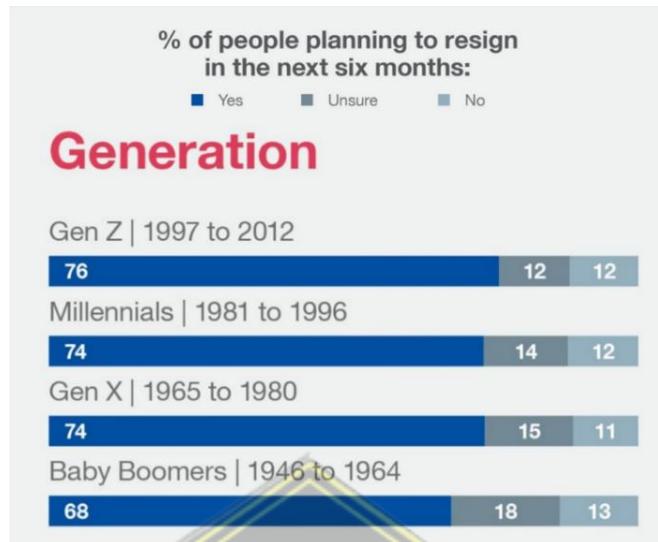
### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan komponen kunci kesuksesan sebuah organisasi karena memiliki peranan utama dalam menjalankan kegiatan operasional agar tercapainya tujuan organisasi. Untuk memperoleh sasaran yang dituju, organisasi patut memahami dan memastikan bahwa kondisi kerja didalamnya tetap optimal, sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dan membantu mencapai keunggulan yang kompetitif. Keunggulan kompetitif membutuhkan *human resources* yang berkualitas, terlatih, dan berkompeten sehingga berdampak bagi organisasi demi memposisikan diri mereka sebagai pemain terdepan di pasar. Dalam memperoleh keunggulan kompetitif dan sebagai representasi nyata dari tujuan yang tercapai, organisasi harus senantiasa mempertahankan karyawannya untuk tetap tinggal (Bakar et al., 2018).



**Gambar 1. 1** Data Persentase Pekerja Berencana Mengundurkan Diri dalam Enam Bulan Mendatang di Asia Pasifik Tahun 2022

**Sumber :** Data Indonesia.id (Michael Page, 2022)



**Gambar 1. 2** Data Persentase Pekerja Berencana Mengundurkan Diri dalam 6 Bulan Mendatang Berdasarkan Kelompok Generasi di Asia Pasifik Tahun 2022

*Sumber : Michael Page, 2022*

Fenomena “*Great Resignation*” yang terjadi di dunia kerja saat ini merupakan tren di mana banyak pekerja memilih untuk meninggalkan pekerjaan secara sukarela dan mencari peluang baru atau mengubah karir mereka. Di Indonesia sendiri fenomena “*Great Resignation*” juga terjadi. Berdasarkan laporan *The Great X in Asia Pacific* “Persentase Pekerja Berencana Mengundurkan Diri dalam Waktu Enam Bulan Mendatang di Asia Pasifik Tahun 2022” oleh Michael Page, melaporkan bahwa Indonesia berada di posisi kedua dengan persentase sebesar 84%. Di sisi lain berdasarkan generasi, gen Z mendominasi sebesar 76%, diikuti generasi milenial dan gen X sebesar 74% serta *baby boomers* sebesar 68%. Proporsi penduduk terbanyak di Indonesia sendiri menurut data populasi oleh Badan Pusat Statistik 2020 didominasi generasi Z sebesar 27,94% dan urutan kedua yaitu generasi milenial sebesar 25,87% hingga 31 Desember 2021.

Generasi milenial adalah individu yang lahir tahun 1981 - 1996, sedangkan gen Z pada tahun 1997 – 2012. Kedua generasi ini termasuk dalam kelompok tenaga kerja yang paling cepat resign dari pekerjaannya. Dibandingkan dengan generasi sebelumnya, kedua generasi ini lebih berorientasi pada hasil, memiliki

kesejahteraan ekonomi yang lebih besar, menyukai peluang baru serta ingin terlibat dalam pengambilan keputusan. Masih berdasarkan laporan *The Great X in Asia Pacific* oleh Michael Page 2022, sebesar 76% karyawan berencana mengundurkan diri dari pekerjaan berasal dari sektor jasa keuangan. Sektor perbankan sendiri merupakan salah satu industri yang berkembang pesat yang membutuhkan pekerja berbakat dan terampil di lingkungan yang semakin kompetitif. Seiring dengan kemajuan digitalisasi dan penurunan jumlah cabang bank, jumlah pegawai di perbankan terus berkurang setiap tahunnya. Menurut laporan keuangan kuartal I tahun 2022, terdapat penurunan yang signifikan dalam jumlah karyawan di bank-bank besar dalam kurun waktu satu tahun terakhir. Dalam kajian ini peneliti berfokus pada sektor perbankan milik pemerintah atau BUMN. Sehingga karena adanya kecenderungan karyawan yang berencana mengundurkan diri dari pekerjaannya maka menjadi tuntutan bagi perusahaan untuk dapat melakukan strategi mempertahankan karyawan atau disebut dengan *employee retention*.

*Employee Retention* atau retensi karyawan merupakan upaya bagaimana perusahaan dalam menjaga hubungan yang kuat terhadap karyawan dengan menerapkan praktik terbaik yang bertujuan agar karyawan tetap terikat, loyal dan memilih untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Retensi penting bagi perusahaan untuk menjaga karyawan yang dimiliki daripada kehilangan karyawan yang kemudian berdampak pada kegiatan operasional dan membuat perusahaan harus mencari karyawan baru. (Hom, Allen, & Griffeth, 2019) menyatakan bahwa mempertahankan karyawan yang sudah ada menjadi lebih penting daripada merekrut karyawan baru yang membutuhkan usaha dan biaya lebih besar; oleh karena itu, menjaga karyawan berpengalaman dapat menghemat biaya perekrutan. Perusahaan juga perlu secara konsisten berupaya memberikan yang terbaik agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal dan terjalinlah hubungan mutualisme yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan. Perusahaan akan menghadapi tantangan yang serius ketika karyawannya mulai beralih ke tempat kerja yang lebih baik

karena kehilangan karyawan yang berpengalaman dan terampil bisa merugikan perusahaan mulai dari demoralisasi karyawan yang tersisa dan penurunan produktivitas (Tanwar & Prasad, 2016). Oleh karena itu, melakukan upaya retensi karyawan yang berkinerja baik dan berpotensi tinggi adalah strategi yang bijaksana untuk mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan pertumbuhan dan menjaga stabilitas perusahaan di masa mendatang. Dalam pelaksanaannya strategi retensi karyawan dapat dibangun oleh banyak hal salah satunya yaitu melalui dimensi dari *employer branding*.

*Employer Branding* merupakan skema jangka panjang yang dilakukan oleh pemberi kerja melalui pembentukan citra, nilai positif, identitas, dan perusahaan yang unik untuk menjadikan perusahaan sebagai tempat bekerja yang menarik. Setiap karyawan tentu ingin merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan yang bereputasi dan menyandang citra bagus di mata publik, sehingga membuat mereka untuk memilih bertahan di perusahaan tersebut. Perusahaan bereputasi dan memiliki citra positif menjadi tempat kerja yang atraktif dapat terbentuk melalui dimensi *employer branding* yang mencakup berbagai elemen. Masing – masing dimensi *employer branding* memberikan kontribusi berbeda yang kemudian berdampak pada tingkat retensi karyawan di suatu perusahaan. Bussin & Mouton, (2019), mengatakan bahwa apabila nilai *employer branding* tinggi maka akan ada sedikit alasan bagi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Penelitian ini berfokus pada dimensi *employer branding* terkait *work-life balance* dan *corporate social responsibility*.

*Work-life balance* atau keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah upaya organisasi agar karyawannya dapat mencapai keseimbangan peran ganda antara tuntutan dan tanggung jawab kerja dengan kehidupan pribadi yang memberikan kepuasan tanpa mengesampingkan tujuan organisasi. Semakin baik perusahaan dalam mencapai keseimbangan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi, maka tingkat kenyamanan karyawan dalam bekerja akan meningkat, yang kemudian dapat meningkatkan *employee retention*. Nurmalitasari & Andriyani, (2021) bahwa kebijakan *work-life balance* perusahaan yang

diterapkan secara maksimal dapat mendukung karyawan dalam menyeimbangkan *work-life balance* dan meningkatkan kenyamanan saat bekerja sehingga memperkuat loyalitas pada perusahaan. Hal ini didukung riset oleh (Sharma & Gupta, 2020; Tirta & Enrika, 2020; Nurmalitasari & Andriyani, 2021; Udayanga et al., 2021; Silaban & Margaretha, 2021) bahwa tercapainya *work-life balance* berpengaruh pada *employee retention*. Akan tetapi, terdapat ketidaksesuaian dalam hasil riset (Hadi & Ahmed, 2018; Houssein et al., 2020; Hassan et al., 2022; Afiani & Mulyana, 2022; Lee et al., 2022) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh tidak signifikan pada *employee retention*. Selain *work-life balance*, dimensi *employer branding* yang dapat memengaruhi *employee retention* yaitu *corporate social responsibility*.

*Corporate social responsibility* atau tanggung jawab sosial perusahaan merupakan konsep di mana perusahaan sukarela berkomitmen dan berkontribusi positif dengan melibatkan tanggung jawab ekonomi, hukum, kebijakan dan etika pada masyarakat serta lingkungan sekitar untuk meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*. Ketika perusahaan berkomitmen untuk menjalankan tanggung jawab sosial, hukum, dukungan terhadap program pendidikan, lingkungan, kesehatan, kebijakan serta etika maka hal ini dapat meningkatkan kebanggaan dan motivasi karyawan. Karyawan yang bangga sebagai anggota dari perusahaan yang bercitra bagus serta peduli terhadap lingkungan masyarakat akan lebih memilih untuk tetap tinggal karena melalui program CSR dapat menciptakan ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan sehingga meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas. Tanwar & Prasad, (2017) menyatakan persepsi kegiatan CSR mungkin menjadi indikasi bagi karyawan bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap mereka dan pemangku kepentingan lainnya yang kemudian menjadi alat untuk membangun hubungan jangka panjang dan mempertahankan mereka untuk rentang waktu yang berkepanjangan. Pernyataan ini didukung riset (Carlini et al., 2019; Bharadwaj & Yameen, 2020; Zainee & Puteh, 2020; Khan et al., 2021; Ali & Ali, 2021) mengatakan terdapat hubungan yang signifikan antara *corporate social responsibility* terhadap *employee*

*retention*. Namun sebaliknya, pada hasil riset (Radwan, 2015; Udayanga et al., 2021; Lee et al., 2022) menemukan *corporate social responsibility* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee retention*. Selain melalui dimensi *employer branding*, dalam hubungannya dengan upaya mempertahankan karyawan, perusahaan juga perlu menunjang retensi karyawan melalui *employee engagement*.

*Employee engagement* merupakan keadaan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, ditandai dengan tingkat komitmen, partisipasi dan antusiasme yang tinggi. Karyawan yang bekerja dengan penuh kontribusi cenderung memahami dan peduli terhadap lingkungan operasional organisasinya sehingga dapat saling membantu mencapai tujuan. Houssein et al., (2020) karyawan yang terikat secara penuh akan sukarela melakukan upaya ekstra untuk menyelesaikan tugas dan dengan tingkat *engagement* yang tinggi akan mendorong mereka untuk tetap tinggal serta terus berkontribusi untuk organisasi yang berdampak pada kesuksesan mencapai keunggulan kompetitif. Ini konsisten dengan hasil studi sebelumnya oleh (Houssein et al., 2020; Ekhsan & Taopik, 2020; Achmada et al., 2022; Pratomo et al., 2023; Prasetyo et al., 2023) mengungkapkan terdapat hubungan yang signifikan *employee engagement* dengan *employee retention*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat *engagement* karyawan memengaruhi minat karyawan dalam bekerja, apabila karyawan kurang aktif dalam bekerja dan merasa enggan untuk menyumbangkan ide maka tidak adanya kontribusi yang lebih baik untuk organisasi. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya lebih sering melibatkan karyawannya dalam setiap pekerjaan agar karyawan tidak menyisakan waktu dan ruang untuk berpikir meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti dengan ditemukannya fenomena serta adanya gap yang terjadi pada hasil riset antar variabel, sehingga kajian ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang *employee engagement* sebagai variabel intervening antara dimensi *employer branding*: *work-life balance* dan *corporate social responsibility* terhadap retensi karyawan.

Maka peneliti menetapkan judul “Upaya *Employee Retention* Melalui *Employer Branding* dan *Employee Engagement* (Studi Kasus Pada Perbankan BUMN Di Kota Semarang)”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada fenomena dan research gap yang ditemukan, maka dapat dirumuskan masalah, “Bagaimana Upaya *Employee Retention* Melalui *Employer Branding* dan *Employee Engagement* Pada Perbankan BUMN Di Kota Semarang.” Adapun pertanyaan penelitian antara lain :

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* pada perbankan BUMN di Kota Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee engagement* pada perbankan BUMN di Kota Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang?
4. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang?
5. Bagaimana pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada perincian masalah yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* pada perbankan BUMN di Kota Semarang.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee engagement* pada perbankan BUMN di Kota Semarang.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *employee engagement* terhadap *employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang.
4. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *work-life balance* terhadap *employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang.

5. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

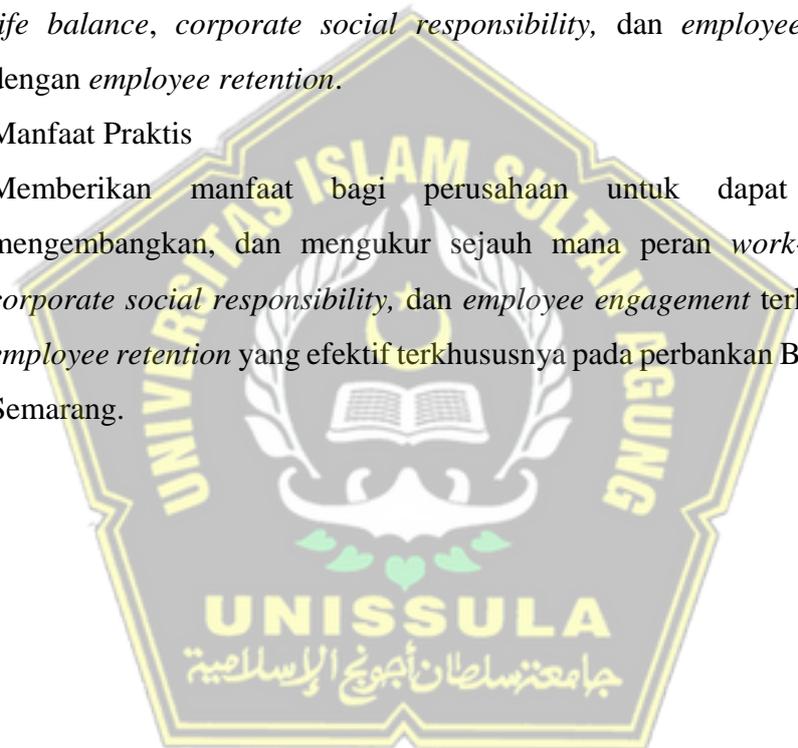
Diharapkan studi ini memberi manfaat dari segi teoritis maupun praktis, meliputi:

1. Manfaat Teoritis

Riset ini diharapkan mampu berkontribusi pada teori berupa bukti empiris yang memberikan tambahan informasi, wawasan, dan referensi terkait *work-life balance*, *corporate social responsibility*, dan *employee engagement* dengan *employee retention*.

2. Manfaat Praktis

Memberikan manfaat bagi perusahaan untuk dapat memahami, mengembangkan, dan mengukur sejauh mana peran *work-life balance*, *corporate social responsibility*, dan *employee engagement* terhadap strategi *employee retention* yang efektif terkhususnya pada perbankan BUMN di Kota Semarang.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 *Employee Retention***

##### **2.1.1 Teori Pertukaran Sosial**

*Social Exchange Theory* atau teori pertukaran sosial merupakan teori yang paling umum digunakan untuk pemahaman yang lebih dalam mengenai retensi karyawan. Teori pertukaran sosial oleh (Blau, 1964), menjelaskan bahwa manusia melakukan hubungan pertukaran dengan orang lain karena menerima imbalan dari orang tersebut. Dalam hal retensi karyawan, teori ini menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi merupakan proses saling memberi dan menerima manfaat. Karyawan berkewajiban untuk membalas kebaikan yang dirasakan dari organisasi mereka dengan loyalitas, komitmen dan peningkatan kinerja. Karyawan yang merasa menerima manfaat yang cukup bagi dirinya akan cenderung lebih puas dan bertahan di perusahaan tersebut. Akibatnya, karyawan akan berusaha untuk mencapai keseimbangan yang saling menguntungkan serta menjaga hubungan pertukaran sosial yang positif dan jangka panjang di tempat kerja (Zainal et al., 2022).

Menurut Emerson, (1976) mengatakan bahwa interaksi yang baik antara dua pihak dapat menghasilkan suatu komitmen tertentu. Apabila hubungan sosial terjalin lebih dalam dari waktu ke waktu maka menghasilkan perasaan positif, termasuk kepercayaan, loyalitas, dan komitmen yang ditunjukkan oleh kemauan karyawan mempertahankan posisi mereka di tempat kerja. Hubungan sosial yang positif dan jangka panjang antara pemberi kerja dan karyawan menentukan hasil pencapaian dari perusahaan tersebut. Dengan demikian, mengamankan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas menjadi peran penting dalam organisasi mana pun karena pengalaman dan keahlian yang dimiliki karyawan bernilai signifikan untuk meningkatkan daya saing ekonomi perusahaan (Chakraborty & Biswas, 2020).

### **2.1.2 Pengertian *Employee Retention***

Retensi berasal dari bahasa Latin “*retention*”, dari kata kerja “*retinere*”, yang dalam bahasa Indonesia memiliki arti yaitu “mempertahankan”. Dalam hal ini retensi yang dimaksud adalah retensi untuk karyawan di suatu perusahaan. Retensi karyawan merupakan kemampuan untuk menjaga hubungan karyawan dengan perusahaan (Kadiresan et al., 2019). Retensi karyawan menurut Sumarni (2011) dalam (Pratiwi & Sriathi, 2017), merupakan upaya yang diambil perusahaan demi menjaga karyawan yang berpotensi agar terus berdedikasi untuk perusahaan. Sedangkan Youcef et al., (2016), retensi karyawan merupakan perkiraan dari probabilitas bahwa seorang individu akan tinggal atau meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Serta dalam kajian Adzka & Perdana, (2017), dikatakan retensi karyawan adalah suatu bentuk strategi dan metode yang diterapkan oleh organisasi dengan menahan karyawan berkompeten untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka.

Sehingga dari beberapa kajian literatur di atas dapat didefinisikan bahwa retensi karyawan merupakan upaya bagaimana perusahaan dalam menjaga hubungan yang kuat terhadap karyawan dengan menerapkan praktik terbaik yang bertujuan agar karyawan tetap terikat, loyal dan memilih untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka saat ini.

### **2.1.3 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi *Employee Retention***

Das & Baruah, (2013) mengkategorikan faktor retensi menjadi tiga aspek, yaitu psikologis, sosial, dan jasmani. Aspek psikologis seperti karakteristik kerja, di mana karyawan cenderung mengambil pekerjaan yang fleksibel sehingga mereka bisa memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki yang pada akhirnya membantu perusahaan dalam retensi karyawan. Aspek sosial mencakup hubungan karyawan dengan individu lain. Karyawan yang mempunyai hubungan internal dalam organisasi secara jangka panjang dapat membangun ikatan sosial yang antara sesama karyawan sehingga berdampak pada kolaborasi, tim kerja yang solid dan saling percaya; sedangkan karyawan yang mempunyai hubungan di luar organisasi akan mengembangkan jalinan

dengan mitra bisnis, pelanggan atau pihak luar lainnya untuk membangun jaringan sosial yang luas serta memperkuat citra pribadi dan profesional karyawan. Aspek jasmani terdiri dari kondisi kerja dan upah, karyawan akan cenderung memilih tempat mereka bekerja yang menyediakan suasana kerja aman dan nyaman serta upah yang setara dengan hasil pekerjaan mereka.

Kemudian faktor- faktor tertentu yang dapat memengaruhi retensi karyawan menurut Brown et al., (2002) antara lain:

1) Kesempatan Untuk Pengembangan

Kesempatan pengembangan yang jelas dan terstruktur dapat memotivasi karyawan untuk tetap tinggal. Menyediakan program pelatihan dan menawarkan program mentoring memungkinkan karyawan untuk mengasah keterampilan dan karyawan dapat belajar dari orang-orang yang lebih berpengalaman. Adanya peluang untuk berkembang ini mendasari faktor yang mendorong individu memilih menetapkan dan bertahan dengan pekerjaannya saat ini.

2) Pengawasan Kualitas

Organisasi yang secara efektif melakukan pengawasan kualitas terhadap karyawannya, akan membuat karyawan termotivasi secara konsisten untuk memenuhi atau melebihi standar kualitas dan membantu dalam pemberian umpan balik sehingga berdampak positif pada retensi karyawan.

3) Stres Kerja

Organisasi harus mendukung kesejahteraan karyawan dan membangun lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan. Beban kerja yang berat dapat menyebabkan penurunan kepuasan, kelelahan secara fisik, emosional, dan mental akibat tekanan kerja yang berkepanjangan yang berdampak pada keinginan karyawan untuk bertahan.

4) Stres Rekan Kerja

Ketegangan dan konflik yang berkepanjangan antara rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan tidak menyenangkan. Stres rekan kerja juga dapat berasal dari kurangnya dukungan sosial,

hubungan kerja yang negatif bahkan akibat mobbing atau perundungan. Penting bagi organisasi untuk menerapkan kebijakan dan praktik yang menciptakan lingkungan kerja positif dan mendukung karena stres rekan kerja yang berlebihan akan berdampak pada retensi karyawan.

#### **2.1.4 Indikator *Employee Retention***

Pengukuran indikator *employee retention* menurut Kyndt et al., (2009) sebagai berikut :

##### 1) Intention to stay

Tekad karyawan untuk berada di posisi mereka saat ini dan tidak mencari pekerjaan di tempat lain. Jika karyawan merasa nyaman dengan iklim kerja yang positif, perlakuan adil dan mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan maka mereka cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk bertahan.

##### 2) Peluang karir

Adanya harapan karyawan untuk meningkatkan karir mereka di perusahaan. Hal ini meliputi peluang promosi, *training and skills development*, serta rencana karir yang pasti. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk mengembangkan karir mereka cenderung lebih termotivasi untuk tetap berada di perusahaan.

##### 3) Komitmen

Karyawan akan berdedikasi untuk perusahaan apabila memiliki tingkat komitmen yang tinggi. Hal ini mencakup rasa bangga dan identitas yang kuat dengan perusahaan, serta keinginan untuk berkontribusi secara positif terhadap perusahaan.

Sedangkan indikator retensi karyawan menurut (Mathis & Jackson, 2006), antara lain:

##### 1) Komponen Organisasi

Elemen organisasi seperti nilai dan budaya organisasi yang positif, kebijakan dan praktik manajemen organisasi, serta keamanan dan kondisi kerja yang

kondusif dapat memengaruhi keputusan individu untuk tetap bekerja atau memilih meninggalkan perusahaan.

## 2) Penghargaan

Perusahaan dapat menerapkan program-program yang dapat meningkatkan kepuasan karyawannya salah satunya melalui penghargaan yang dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, dan pengakuan agar karyawan merasa puas dengan imbalan yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan.

## 3) Peluang Karir

Adanya program pengembangan karir dan peluang promosi yang terdefinisi dengan jelas dan terstruktur dapat memotivasi karyawan untuk memilih bertahan.

## 4) Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Sifat pekerjaan dapat memengaruhi keputusan karyawan dalam hal retensi, seperti dengan adanya fleksibilitas dalam bekerja, tanggung jawab dan otonomi kontrol yang diberikan dapat memengaruhi karyawan untuk bertahan di perusahaan.

## 5) Hubungan Karyawan

Karyawan memilih bertahan apabila mereka mendapat perlakuan yang adil atau tidak diskriminasi, hubungan individu yang akrab sesama rekan kerja, dan mendapat dukungan dari supervisor atau manajer.

## 2.2 *Employer Branding*

Ambler & Barrow, (1996), mendefinisikan *employer branding* sebagai kumpulan manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis dalam pekerjaan dari pemberi kerja. *Employer Branding* ialah penciptaan identitas unik perusahaan yang membedakan dirinya dari para pesaing (Backhaus & Tikoo, 2004). *Employer branding* merupakan bagaimana cara mempromosikan perusahaan melalui potensi sumber daya manusia yang dimilikinya, sehingga karyawan merasakan kenyamanan, keinginan untuk berkembang dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan tersebut (Chan et al., 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employer branding* merupakan sebuah skema jangka panjang yang

dilakukan oleh pemberi kerja melalui pembentukan citra, nilai positif, identitas, dan perusahaan yang unik untuk menjadikan perusahaan sebagai tempat bekerja yang menarik.

*Employer Branding* memainkan peran penting dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tinggal atau pindah dari perusahaan. *Employer branding* mengarahkan praktik operasional perusahaan melalui pembentukan citra perusahaan yang kuat di pasar dan menjadikan tempat kerja yang menarik (Ahmad & Daud, 2016). Karyawan peduli dengan reputasi perusahaan tempat mereka bekerja; dengan demikian, untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat, perusahaan harus menjadi organisasi yang bereputasi (Turban & Cable, 2003). Alzaid & Dukhaykh, (2023) mengungkapkan bahwa strategi *employer branding* dengan fitur unik memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dalam hal tingkat retensi karyawan yang tinggi.

Riset terdahulu telah mengidentifikasi beberapa dimensi *employer branding* seperti *work-life balance* (WLB) dan *corporate social responsibility* (CSR) yang dapat memengaruhi retensi karyawan. Perusahaan yang menempatkan keseimbangan hidup-kerja sebagai prioritas utama akan menarik minat karyawan untuk tetap berkarier di perusahaan tersebut karena karyawan cenderung memilih perusahaan yang peduli dengan kesejahteraan hidup mereka. Selain itu, membangun citra yang menarik dan positif di antara karyawan dan pemangku kepentingan lainnya juga dapat dicapai melalui program CSR. Organisasi yang terlibat dalam tanggung jawab sosial umumnya dianggap sebagai korporasi yang adil sehingga karyawan cenderung percaya pada organisasi, merasakan dukungan, serta bangga dengan perusahaan sehingga membuat karyawan merespons dengan cara yang dapat bermanfaat bagi organisasi.

## 2.3 *Work-Life Balance*

### 2.3.1 *Pengertian Work-Life Balance*

Keseimbangan kehidupan kerja dapat dilihat dari perspektif organisasi dan perspektif karyawan. Menurut (Lockwood, 2003) *work-life balance* berdasarkan perspektif organisasi merupakan tantangan dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung karyawan untuk bekerja secara efisien sekaligus menjalankan kewajiban keluarga. Sedangkan dari perspektif karyawan adalah sebuah opsi yang dihadapi dalam mengelola karir serta menyeimbangkan kehidupan pribadi dan keluarga. Secara sederhana *work-life balance* adalah ketiadaan konflik antara tugas pekerjaan dan tanggung jawab keluarga, yang mengacu pada keselarasan peran bekerja dan peran dalam keluarga yang dirasakan oleh seorang karyawan (Quick et al., 2004). Menurut Timms et al., (2015) yaitu keselarasan aktivitas pekerjaan atau kegiatan di luar pekerjaan secara keseluruhan berdasarkan penilaian subjektif karyawan.

*Work-life balance* merupakan upaya organisasi agar karyawan memiliki kebebasan memanfaatkan jadwal kerja adaptif untuk mencapai keseimbangan tuntutan kerja dengan kewajiban lain yang tidak hanya berfokus pada pekerjaannya (Frame & Hartog, 2003). Sedangkan *work-life balance* menurut Saina et al., (2016), adalah peran perusahaan dalam keseimbangan antara kehidupan karyawan yang berperan ganda sebagai manusia yaitu peran dalam dunia pekerjaan dengan kehidupan pribadi tanpa mengesampingkan tujuan organisasi itu sendiri. Sehingga dapat disimpulkan *work-life balance* merupakan upaya organisasi agar karyawannya dapat mencapai keseimbangan peran ganda antara tuntutan dan tanggung jawab kerja dengan kehidupan pribadi yang memberikan kepuasan tanpa mengesampingkan tujuan organisasi.

### 2.3.2 *Indikator Work-Life Balance*

Indikator untuk mengukur *work-life balance* menurut (McDonald & Bradley, 2005) terdiri dari:

1) *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

Keseimbangan waktu menyangkut keseluruhan waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi yang menunjukkan sejauh mana seseorang dapat membagi waktu tersebut dengan seimbang. Hal ini melibatkan alokasi waktu yang tepat untuk tugas-tugas pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan seperti keluarga, rekreasi dan kegiatan pribadi lainnya.

2) *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Jika seseorang terlalu melibatkan diri saat bekerja hingga mengabaikan kehidupan personal, maka keterlibatan belum seimbang. Sebaliknya, jika seseorang tidak terlibat secara penuh dalam pekerjaan dan lebih fokus pada kehidupan pribadi maka keseimbangan keterlibatan juga belum tercapai.

3) *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Keseimbangan kepuasan terlihat pada tingkat kepuasan karyawan dengan ditunjukkan sejauh mana seseorang merasa puas dengan keseimbangan yang mereka capai antara kerja dan pribadi.

Sedangkan indikator *work-life balance* pada riset sebelumnya, Tanwar & Prasad, (2016) yaitu sebagai berikut :

1) *Flexi-Working*

Fleksibilitas karyawan dalam bekerja dapat membantu karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja mereka dengan kebutuhan pribadi karyawan. Hal ini dapat diberikan dalam bentuk jam kerja yang fleksibel, bekerja dari jarak jauh atau bekerja paruh waktu sehingga tuntutan pekerjaan dan kehidupan karyawan dapat seimbang.

2) *Work From Home*

Adanya fasilitas *work from home* atau karyawan bekerja di luar kantor seperti dari rumah atau tempat lain dapat membantu karyawan memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarganya. Sehingga hal ini dapat mengurangi absensi dan mempertahankan karyawan untuk tetap di perusahaan saat ini.

### 3) *Fun Events*

Adanya program atau acara menyenangkan seperti tamasya keluarga, perayaan hari libur nasional yang diselenggarakan oleh perusahaan akan membuat karyawan mendapat mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik.

## 2.4 *Corporate Social Responsibility*

### 2.4.1 *Pengertian Corporate Social Responsibility*

Carroll, (1979) mengartikan *corporate social responsibility* sebagai kewajiban sosial perusahaan yang melibatkan kewajiban ekonomi, hukum, kebijakan dan etika dari harapan masyarakat terhadap organisasi di masa depan. Tanggung jawab sosial perusahaan menurut Turker, (2009), sikap perusahaan yang mengutamakan kontribusi manfaat kepada pemangku kepentingan dan melebihi keuntungan ekonominya. Kotler & Nancy, (2005), CSR merupakan dedikasi perusahaan dengan tujuan menyejahterakan masyarakat atau lingkungan sekitar melalui penerapan prinsip bisnis yang bertanggung jawab serta menyumbangkan sebagian asetnya.

Sedangkan Radwan, (2015), implementasi CSR merupakan langkah efektif perusahaan untuk menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap karyawan dan masyarakat sehingga memperkuat kebersamaan dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Sehingga disimpulkan bahwa *corporate social responsibility (CSR)* adalah konsep di mana perusahaan sukarela berkomitmen dan berkontribusi positif dengan melibatkan tanggung jawab ekonomi, hukum, kebijakan dan etika pada masyarakat serta lingkungan sekitar untuk meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*.

### 2.4.2 *Indikator Corporate Social Responsibility*

Indikator pada *CSR* menurut Carroll, (1979) yang digunakan pada riset terdahulu oleh (Kim et al., 2020) dan (Shamila, 2022) antara lain yaitu:

1) *Economic Responsibility* (Tanggung Jawab Ekonomi)

Perusahaan harus menjalankan kewajiban ekonominya dengan menciptakan produk atau layanan yang diinginkan oleh Masyarakat dan menghasilkan profitabilitas bagi pemegang saham. Hal ini dapat meliputi penciptaan lapangan kerja, memberikan pengembalian investasi kepada pemegang saham, menemukan sumber daya baru, dan mengembangkan produk atau layanan yang inovatif.

2) *Legal Responsibility* (Tanggung Jawab Hukum)

Perusahaan wajib menjalankan bisnisnya sesuai dengan perundangan dan patuh terhadap regulasi yang berlaku.

3) *Ethical Responsibility* (Tanggung Jawab Etika)

Perusahaan berperilaku dengan integritas dan mempertimbangkan prinsip-prinsip moral dalam operasional bisnisnya dengan memastikan norma etika terpenuhi dalam mencapai tujuan organisasi serta menghindari kerugian yang berdampak bagi masyarakat.

4) *Philanthropic Responsibility* (Tanggung Jawab Filantropi)

Perusahaan berpartisipasi dengan memberikan kontribusi positif dalam kegiatan sukarela dan program sosial untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan.

## 2.5 *Employee Engagement*

### 2.5.1 *Pengertian Employee Engagement*

*Employee engagement* pertama kali dikenalkan oleh Kahn, (1990) bahwa karyawan melibatkan diri secara penuh untuk pekerjaan dengan mengikat diri dan mengekspresikan secara fisik, kognitif dan emosional dalam menjalankan peran tersebut. Pendapat lain dari Markos & Sridevi, (2010) bahwa *employee engagement* adalah bentuk keterikatan, kepuasan dan antusiasme individu terhadap pekerjaannya. Menurut Sendawula et al., (2018) keterikatan karyawan merupakan penerimaan yang baik dari karyawan terhadap budaya kerja yang diterapkan di organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan *employee engagement* juga didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif pada

karyawan yang mendorong mereka untuk aktif dalam melakukan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya (Lee et al., 2020).

Sehingga dapat disimpulkan definisi dari *employee engagement* merupakan keadaan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, ditandai dengan tingkat komitmen, partisipasi dan antusiasme yang tinggi.

### **2.5.2 Indikator *Employee Engagement***

Indikator pada *employee engagement* menurut Schaufeli & Bakker, (2003) yang digunakan pada riset sebelumnya oleh (Setiawan & Hastuti, 2022) yaitu sebagai berikut:

1) *Vigor* (Semangat)

Semangat adalah karakteristik yang ditunjukkan dengan tingkat energi yang tinggi, kestabilan emosional, antusiasme dan ketekunan ketika menjalankan pekerjaan. Individu yang bersemangat penuh biasanya merasakan motivasi yang kuat dan senang saat bekerja. Semakin tinggi tingkat semangat yang dimiliki karyawan dapat membantu karyawan mengatasi tekanan dan stress di lingkungan kerja serta meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

2) *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi adalah karakteristik yang mencakup perasaan mendalam, inspiratif, kepercayaan diri dan keterikatan kerja. Karyawan berdedikasi lebih biasanya terikat secara emosional saat bekerja dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan tujuan yang penting.

3) *Absorption* (Penyerapan)

Penyerapan adalah keadaan di mana seseorang merasakan kesenangan yang mendalam saat terfokus pada pekerjaannya, sehingga waktu terkesan singkat dan tidak mudah mengalihkan perhatian dari kegiatan yang dilakukan.

## 2.6 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

### 2.6.1 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Employee Engagement*

*Work-life balance* menjadi aspek penting yang dapat memengaruhi sejauh mana keterikatan karyawan di tempat mereka bekerja. Karyawan dengan keseimbangan hidup dan kerja yang positif seperti enjoy, bahagia dan tidak memiliki konflik di kehidupan pribadi maupun kerja akan cenderung lebih terikat dan menjadi produktif menjalankan pekerjaan mereka. Namun, seiring meningkatnya posisi karir seseorang, semakin sulit baginya untuk menikmati hidup (Rondonuwu et al., 2018). Oleh karena itu, perusahaan juga perlu mendukung dengan menerapkan kebijakan *work-life balance* yang baik untuk karyawannya agar mereka dapat mengatur kehidupan pribadi dan pekerjaannya dengan lebih mudah. Shantha, (2019) mengatakan bahwa semakin optimal kebijakan *work-life balance* yang diterapkan oleh perusahaan, maka makin besar kenyamanan saat bekerja sehingga tingkat keterikatan dan loyalitas mereka agar semakin kuat berkomitmen.

Hasil riset oleh (Boyede & Omotoye, 2021; Katili et al., 2021; Witriaryani et al., 2022; Jamillah et al., 2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Ketika berhasil mencapai *work-life balance* karyawan akan berperasaan positif dan selalu ingin terikat di setiap kegiatan di tempat kerja. Maka, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H1 : Work-Life Balance secara signifikan berpengaruh terhadap Employee Engagement.***

### 2.6.2 Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap *Employee Engagement*

Perusahaan yang mengimplementasikan *corporate social responsibility* atau CSR mampu meningkatkan *employee engagement* yang berdampak positif bagi individu maupun perusahaan. Rodrigo & Arenas, (2008) mengatakan bahwa perusahaan yang menanamkan program CSR mengalami peningkatan

sikap karyawan terhadap organisasi dan masyarakat karena karyawan merasa bahwa kegiatan yang mereka lakukan memiliki dampak yang besar daripada sekedar aspek ekonomi semata. Hal ini menjadi dasar hubungan antara CSR dan keterikatan karyawan karena karyawan meyakini bahwa perusahaan memiliki kesadaran sosial dan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, sehingga karyawan merasakan kebanggaan, loyalitas, dan komitmen yang tinggi kepada perusahaan mereka. Tench & Jones, (2015) berpendapat bahwa rasa bangga ketika bekerja untuk organisasi yang bertanggung jawab secara sosial akan mendorong kepercayaan diri dan harga diri karyawan.

Dalam studi (Chaudhary, 2019; Ali et al., 2020; Ali & Ali, 2021; Ansari & Irfan, 2023) menunjukkan bahwa CSR dan *employee engagement* memiliki hubungan yang menguntungkan dan signifikan. Program CSR menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa dihargai, terinspirasi, dan senang menjadi bagian dari perusahaan yang menjunjung tinggi tanggung jawab sosial dan lingkungan, sehingga karyawan merasa puas dan termotivasi untuk lebih produktif, berkinerja lebih baik, serta memberikan kontribusi positif bagi kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Maka, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H2: Corporate Social Responsibility secara signifikan berpengaruh terhadap Employee Engagement.***

### **2.6.3 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Retention***

*Employee engagement* adalah keterikatan individu yang mengacu pada sejauh mana karyawan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi tempat dia bekerja (Rasool et al., 2021). Karyawan yang terikat akan sukarela berupaya ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga berkontribusi pada kesuksesan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Tingkat keterikatan yang lebih tinggi terutama di kalangan karyawan berbakat, akan mendorong mereka untuk tinggal lebih lama dan terus berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Houssein et al., 2020). Sebaliknya, apabila tingkat keterikatan karyawan rendah akan

menghilangkan minat karyawan dalam bekerja, hal ini dapat membuat karyawan kurang aktif dan merasa enggan untuk menyumbangkan ide serta kontribusi yang lebih baik bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya lebih sering melibatkan karyawannya dalam setiap pekerjaan agar memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dari sebelumnya.

Hasil riset sebelumnya oleh (Houssein et al., 2020; Ekhsan & Taopik, 2020; Achmada et al., 2022; Pratomo et al., 2023; Prasetyo et al., 2023) mengungkapkan bahwa ada hubungan signifikan antara *employee engagement* dengan *employee retention*. Karyawan yang terikat penuh dengan energi positif, akan bersemangat untuk melakukan pekerjaannya, tidak menyisakan waktu dan ruang untuk berpikir meninggalkan organisasi. Jika terjadi peningkatan pada *employee engagement* maka akan meningkatkan *employee retention* sehingga mampu meningkatkan minat karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Maka, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H3 : Employee Engagement secara signifikan berpengaruh terhadap Employee Retention.***

#### **2.6.4 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Employee Retention***

Peran *work-life balance* berhubungan langsung dengan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Deery, 2008). Keterkaitan *work-life balance* dengan *employee retention* dapat dilihat bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi berkontribusi membangun suasana kerja yang baik dan produktif yang juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bertanggung jawab pada pekerjaan mereka, sehingga mendorong kesetiaan untuk tetap berada dalam perusahaan tersebut. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang tidak seimbang dapat mengakibatkan beban mental pada karyawan kemudian mendorong mereka untuk mencari pekerjaan lain. Hal ini didukung pernyataan oleh Benito-Osorio et al., (2014) bahwa semakin bahagia karyawan dengan kehidupannya maka semangat kerja yang dimiliki

dalam menjalankan pekerjaan makin tinggi dan keinginan untuk pindah menjadi lebih rendah.

Dengan demikian, perusahaan yang peduli terhadap *work-life balance* karyawan, cenderung meningkatkan retensi karyawan dan dapat membangun kerja tim yang stabil dan produktif. Adapun riset yang mendukung pernyataan tersebut antara lain (Udayanga et al., 2021; Nurmalitasari & Andriyani, 2021; Silaban & Margaretha, 2021; Sharma & Gupta, 2020; Tirta & Enrika, 2020) yang menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap retensi karyawan suatu perusahaan. Hal tersebut menandakan bahwa semakin baik perusahaan memberikan kebijakan *work-life balance* maka kenyamanan dan kesempatan karyawan untuk loyal kepada perusahaan semakin meningkat. Berdasarkan studi terdahulu dapat disimpulkan *work-life balance* dapat berpengaruh terhadap *employee retention*. Maka, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H4 : Work-Life Balance secara signifikan berpengaruh terhadap Employee Retention.***

#### **2.6.5 Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap *Employee Retention***

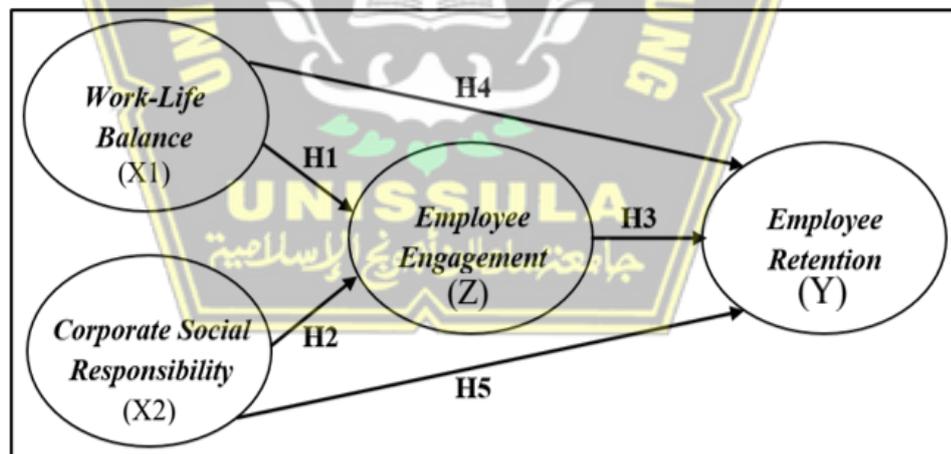
Di era bisnis saat ini, setiap perusahaan perlu memiliki kepedulian untuk berkontribusi kepada masyarakat, bukan hanya berfokus pada prioritas keuntungan saja. Pienaar, (2010) mengatakan bahwa CSR menjadi sarana yang sangat penting dalam mencapai keunggulan kompetitif, selain itu juga sebagai alat “pemasaran internal” untuk menarik dan mempertahankan karyawan (Bhattacharya et al., 2008). Ketika organisasi dianggap telah bertanggung jawab secara sosial, karyawan cenderung tetap berkomitmen pada organisasi tersebut dan oleh karena itu mereka diharapkan akan tetap bertahan karena merasa lebih diakui dan diterima dibandingkan karyawan yang tidak mengalami hal serupa (Kim et al., 2017). Persepsi kegiatan CSR seperti itu bagi karyawan mungkin mencerminkan bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap mereka dan pihak berkepentingan lain. Hal tersebut berfungsi sebagai sarana untuk membangun

hubungan jangka panjang antara karyawan dengan organisasi dan mempertahankan mereka untuk jangka waktu yang lebih lama (Tanwar & Prasad, 2017).

Studi menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada *corporate social responsibility* terhadap *employee retention* (Carlini et al., 2019; Bharadwaj & Yameen, 2020; Zainee & Puteh, 2020; Khan et al., 2021; Ali & Ali, 2021). Oleh karena itu, melalui program CSR dapat tercipta suasana kerja yang lebih bermakna, bernilai lebih, dan pada akhirnya dapat mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Berdasarkan studi terdahulu disimpulkan *Corporate Social Responsibility* berpengaruh pada *Employee Retention*. Maka, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5 : Corporate Social Responsibility secara signifikan berpengaruh terhadap Employee Retention.**

## 2.7 Model Empirik



**Gambar 2. 1** Model Empirik

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan tujuan untuk menguraikan posisi variable yang sedang dianalisis dan mengidentifikasi hubungan variable satu dengan yang lain (Sugiyono, 2013). Kajian ini berusaha memberikan pemahaman mengapa suatu fenomena terjadi serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi variabel tertentu. Pendekatan penelitian melalui metode kuantitatif dengan pengumpulan data berupa angka dan diolah menggunakan metode statistik.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Populasi merupakan bagian generalisasi mencakup objek atau subjek berkarakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti kemudian diambil kesimpulannya setelah penelitian dilakukan (Sugiyono, 2013). Populasi pada penelitian ini adalah pegawai generasi Z dan generasi milenial di perbankan BUMN yang berlokasi di Kota Semarang.

##### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari keseluruhan jumlah dan karakteristik yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2013). Namun, dikarenakan jumlah karyawan baik generasi Z maupun generasi milenial yang bekerja di perbankan BUMN yang berada di Kota Semarang tidak diketahui secara pasti, sehingga ditetapkan ukuran sampel merujuk pada teori Green (1991) dengan persamaan  $50 + 8n$ , dimana  $n$  adalah total variabel dalam riset. Penelitian ini terdapat empat variabel di antaranya *Work-life Balance*, *Corporate Social Responsibility*, *Employee Engagement* dan *Employee Retention*, dengan hasil perhitungan:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= 50 + 8n \\ &= 50 + 8(4) \\ &= 50 + 32 = 82 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, jumlah sampel yang tercapai adalah 82 kemudian dibulatkan menjadi 100 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu yang telah ditentukan peneliti. Berikut kriteria responden yang ditentukan peneliti:

**Tabel 3. 1** Kriteria Sampel

No	Kriteria Sampel
1	Responden merupakan karyawan tetap.
2	Responden telah bekerja di perbankan tersebut selama 3 tahun.
3	Responden merupakan generasi Z dan milenial.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

#### 3.3.1 Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh dari sumbernya langsung dan diberikan kepada orang yang mengumpulkan data (Sugiyono, 2013). Data ini didapat langsung dari sumber aslinya, misalnya melalui survei, wawancara, observasi lapangan atau kuesioner yang diberikan langsung kepada responden.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Metode Angket (Kuesioner)

Dalam riset ini data diperoleh melalui kuesioner yang disusun melalui google formulir berupa pernyataan tertutup, di mana responden dapat memilih jawaban dari pilihan yang tersedia. Metode kuesioner sangat sesuai apabila jumlah responden banyak dan menyebar di seluruh wilayah sehingga dapat menjadi pilihan yang efisien.

Daftar pernyataan yang diajukan harus dirancang dengan cermat sesuai permasalahan yang diteliti serta memberikan jawaban relevan untuk mendukung tujuan riset. Kemudian data tersebut diolah berdasarkan skala likert yang menunjukkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan tersebut dengan ketentuan:

**Tabel 3. 2** Ketentuan Skala Penilaian

Alternatif Jawaban		Bobot Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

### 3.5 Variabel dan Indikator

#### 3.5.1 Jenis Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel terikat (dependen) *employee retention* (Y), variabel bebas (independen) *work-life balance* ( $X_1$ ), *corporate social responsibility* ( $X_2$ ) serta variabel intervening *employee engagement* (Z).

#### 3.5.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Definisi operasional dan indikator variabel akan disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 3** Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Work-life Balance</i> ( $X_1$ )	Upaya organisasi agar karyawannya mencapai keseimbangan peran ganda antara tuntutan dan tanggung jawab kerja dengan kehidupan pribadi yang memberikan kepuasan tanpa mengesampingkan tujuan organisasi.	1. <i>Time Balance</i> 2. <i>Involvement Balance</i> 3. <i>Satisfaction Balance</i> 4. <i>Flexi-Working</i> 5. <i>Fun Events</i> (McDonald & Bradley, 2005; (Lockwood, 2003; Quick et al., 2004; Timms et al., 2016).	Skala Likert 1-5

		2015; Frame & Hartog, 2003; Saina et al., 2016)		
2	<i>Corporate Social Responsibility (X2)</i>	Konsep di mana perusahaan sukarela berkomitmen dan berkontribusi positif dengan melibatkan tanggung jawab ekonomi, hukum, kebijakan dan etika pada masyarakat serta lingkungan sekitar untuk meningkatkan kesejahteraan <i>stakeholder</i> . (Carroll, 1979; Turker, 2009; Kotler & Nancy, 2005; Radwan, 2015)	1. <i>Economic Responsibility</i> 2. <i>Legal Responsibility</i> 3. <i>Ethical Responsibility</i> 4. <i>Philanthropic Responsibility</i> (Carroll, 1979 dalam Kim et al., 2020; Shamila, 2022)	Skala Likert 1-5
3	<i>Employee Retention (Y)</i>	Upaya bagaimana perusahaan dalam menjaga hubungan yang kuat terhadap karyawan dengan menerapkan praktik terbaik yang bertujuan agar karyawan tetap terikat, loyal dan memilih untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. (Kadiresan et al., 2019; Pratiwi & Sriathi, 2017; Adzka & Perdhana, 2017; Youcef et al., 2016)	1. Peluang karir 2. Komitmen 3. Lingkungan Kerja 4. Penghargaan 5. Hubungan karyawan (Kyndt et al., 2009; Mathis & Jackson, 2006)	Skala Likert 1-5
4	<i>Employee Engagement</i>	Keadaan di mana karyawan merasa terhubung secara	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i>	Skala Likert

---

(Z)	<p>emosional dengan 3. <i>Absorption</i> 1-5  pekerjaan dan organisasi, (Schaufeli &amp;  ditandai dengan tingkat Bakker, 2003  komitmen, partisipasi dan dalam Setiawan &amp;  antusiasme yang tinggi. Hastuti, 2022)  (Kahn, 1990; Markos &amp;  Sridevi, 2010; Sendawula et  al., 2018; Lee et al., 2020)</p>
-----	--

---

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yaitu menggunakan *Smart Partial Least Square* (SmartPLS) versi 4 sebagai alat bantu uji statistik dengan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Pada *PLS-SEM*, melibatkan 3 aktivitas yang dilakukan bersamaan meliputi pengujian validitas dan reliabilitas (*confirmatory factor analysis*), uji model korelasi antar variabel (*path analysis*), serta pengembangan model yang sesuai untuk prediksi.

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis dasar yang menjelaskan, meringkas dan menyajikan keadaan data yang diperoleh, kemudian hasilnya ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, grafik dan nilai rata-rata yang tersusun rapi sehingga mudah dipahami.

#### 3.6.2 Analisis Outer Model

*Outer* model disebut juga dengan model pengukuran. Evaluasi outer model ini dilakukan untuk memverifikasi variabel dan konstruk yang digunakan layak dijadikan pengukuran valid dan reliabel. Uji pengukuran terdiri dari :

##### 1. Uji Validitas

*Convergent validity* dilakukan untuk mengukur keakuratan indikator dengan konstraknya. Dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk harus  $> 0,7$  maka dianggap ideal dan indikator tersebut valid

mengukur konstraknya. Namun, dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* > 0,5 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk menunjukkan keakuratan, konsistensi, dan keandalan instrument dalam mengukur konstruk. Dapat dilihat dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus > 0,7. *Composite Reliability* lebih disarankan untuk digunakan karena penggunaan *Cronbach's Alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah atau *under estimate* (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.6.3 Analisis *Goodness of Fit* (GOF)

Pengujian *Goodness of Fit* dilakukan untuk tahu kecocokan prediksi dan kelayakan model. Dianggap layak apabila telah memenuhi beberapa kriteria berikut :

#### 1. *R-Square* ( $R^2$ ) atau Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dilakukan untuk menilai seberapa signifikan kontribusi variabel independen dalam menjelaskan hubungannya dengan variabel dependen. Dapat dilihat dari nilai *R-Square* ( $R^2$ ) pada masing-masing hubungan variabel dengan kategori adalah 0,67 (kuat); 0,33 (moderate) dan 0,19 (lemah).

#### 2. *Effect Size* ( $F^2$ )

Pengujian untuk mengetahui kebaikan model dengan nilai > 0,35 (tinggi); > 0,15 (moderate) dan > 0,02 (rendah).

#### 3. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR)

*SRMR* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kesesuaian model struktural secara keseluruhan. Nilai *SRMR* yang baik adalah < 0,08 atau < 0,10 sudah dapat diterima.

### 3.6.4 Uji Hipotesis

*Inner* model disebut juga dengan model struktural. Evaluasi *inner* model ini dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh dari variabel independen ke dependen melalui *bootstrapping*. Pada pengujian hipotesis dapat diketahui *direct*

*effect* atau pengaruh langsung variabel independen ke dependen. Selain itu, juga dapat diketahui *indirect effect* atau pengaruh efek tidak langsung dari variabel independen ke dependen melalui variabel intervening.

Hipotesis diterima jika signifikansi *p-value* < 0,10 (*significance level* 10%), *p-value* < 0,05 (*significance level* 5%), atau *p-value* < 0,01 (*significance level* 1%) (Ghozali & Latan, 2015).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden yang diperoleh berjumlah 102 dari populasi pegawai generasi Z dan milenial di perbankan BUMN yang berlokasi di Kota Semarang. Berdasarkan jawaban responden yang telah mengisi kuesioner online melalui *google formulir*, maka karakteristik responden dapat dikelompokkan sebagai berikut :

**Tabel 4. 1** Identifikasi Responden

No	Karakteristik Responden	Dimensi	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Wanita	53	52%
		Laki-Laki	49	48%
		<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>
2	Usia	18 – 26 tahun (Generasi Z)	55	53,9%
		27 – 42 tahun (Millennial)	47	46,1%
		<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>
3	Jenis Perbankan	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	42	41,2%
		Bank Mandiri	23	22,5%
		Bank Tabungan Negara (BTN)	19	18,6%
		Bank Negara Indonesia (BNI)	18	17,6%
		<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>
4	Status Pekerjaan	Karyawan Tetap	102	100%
		<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>
5	Masa Kerja	3 – 5 tahun	41	40,2%
		6 – 10 tahun	33	32,4%
		> 10 tahun	28	27,5%
		<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan wanita yaitu sebesar 52%, dengan selisih sedikit dibandingkan karyawan laki-laki sebesar 48%. Hal ini dimungkinkan karena adanya peningkatan kesetaraan gender dalam dunia kerja perbankan, di mana peran wanita dibutuhkan sebagai upaya memberikan pelayanan nasabah yang

baik. Meskipun perbankan juga tetap melibatkan laki-laki turut serta didalamnya.

Dilihat dari usia responden, didominasi generasi Z yaitu karyawan yang berusia 18-26 tahun sebesar 53,9% dan generasi milenial dengan umur 27-42 tahun sebesar 46,1%. Hal ini didasari bahwa saat ini generasi Z di Indonesia merupakan angkatan kerja dengan partisipasi tertinggi, sehingga banyak perbankan berusaha merekrut karyawan muda yang dianggap sebagai generasi inovatif, kreatif dan melek digital dalam menghadapi tantangan teknologi dan transformasi digital. Di sisi lain, generasi milenial juga tetap terlibat dengan kontribusi pengalaman dan keahlian yang dibutuhkan perbankan. Kedua generasi ini lebih berorientasi pada lingkungan kerja yang lebih fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja, serta program dan budaya organisasi yang inovatif.

Responden dalam penelitian ini juga terbagi pada empat jenis perbankan BUMN, di mana pada tabel 4.1 berdasarkan jenis perbankan terlihat sebesar 41,2% didominasi oleh karyawan dari Bank Rakyat Indonesia (BRI), 22,5% oleh karyawan Bank Mandiri, 18,6% oleh karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) dan 17,6% oleh karyawan Bank Negara Indonesia (BNI).

Berdasarkan status pekerjaan, responden yang diambil yaitu 100% merupakan karyawan tetap, di mana ini memenuhi kriteria responden yang telah ditetapkan sebelumnya. Karyawan tetap umumnya lebih memiliki hak yang cukup aman dalam memberikan suatu penilaian di tempat kerjanya karena telah memiliki kontrak dengan pemberi kerja. Selain itu, mereka juga memiliki pemahaman dan pengetahuan yang selaras tentang perbankan tersebut.

Serta dilihat pada masa kerja karyawan dengan persentase sebesar 40,2% didominasi karyawan dengan lama bekerja 3-5 tahun, 32,4% oleh karyawan dengan lama bekerja 6-10 tahun, dan 27,5% oleh karyawan dengan masa kerja > 10 tahun. Hal ini sesuai kriteria responden di mana karyawan harus bekerja

minimal selama 3 tahun karena statusnya dianggap sebagai karyawan tetap dan sudah banyak memahami budaya organisasi.

## 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan pengukuran dari jawaban responden terkait variabel yang diteliti berdasar pada pilihan pernyataan dalam kuesioner. Nilai indeks pada setiap indikator diukur menggunakan rumus perkalian antara nilai maksimum dalam tiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel dan terbagi lima kategori yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju sehingga diperoleh kriteria interpretasi skor berdasarkan interval sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

I = Interval

R = Skor tertinggi – skor terendah

K = Jumlah kategori

Dari hasil perhitungan tersebut, maka rentang kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan berikut pada tabel 4.2.

**Tabel 4. 2** Kriteria Interpretasi Skor

Rentang Skala Skor	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

### 4.2.1 *Work-Life Balance*

*Work-Life Balance* adalah upaya organisasi agar karyawannya dapat mencapai keseimbangan peran ganda antara tuntutan dan tanggung jawab kerja dengan kehidupan pribadi yang memberikan kepuasan tanpa mengesampingkan

tujuan organisasi. Berikut tanggapan dari 102 responden mengenai *work-life balance* pada perbankan BUMN di Kota Semarang yang diukur menggunakan 5 butir pernyataan dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4. 3** Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel *Work-Life Balance*

Indikator	Score	Jawaban					Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
<i>Time Balance</i>	Frek.	0	10	24	36	32	102	3,88	Tinggi
	Skor	0	20	72	144	160	396		
<i>Involvement Balance</i>	Frek.	0	1	18	43	40	102	4,20	Sangat Tinggi
	Skor	0	2	54	172	200	428		
<i>Satisfaction Balance</i>	Frek.	1	5	21	42	33	102	3,99	Tinggi
	Skor	1	10	63	168	165	407		
<i>Flexi-Working</i>	Frek.	0	7	29	33	33	102	3,90	Tinggi
	Skor	0	14	87	132	165	398		
<i>Fun Events</i>	Frek.	0	4	22	38	38	102	4,08	Tinggi
	Skor	0	8	66	152	190	416		
Rata – Rata								4,01	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.3 diperoleh hasil rata-rata indeks pada variabel *work-life balance* sebesar 4,01 yang termasuk dalam kategori tinggi dalam rentang 3,40 – 4,19. Ini berarti bahwa *work-life balance* pada perbankan BUMN di Kota Semarang telah diimplementasikan dengan baik. Hal ini terbukti dengan karyawan sudah memiliki keseimbangan waktu berkumpul dengan keluarga, teman maupun beristirahat, keseimbangan keterlibatan dalam peran-perannya baik sebagai karyawan, anggota keluarga dan individu, serta keseimbangan kepuasan waktu yang dimiliki untuk pekerjaan maupun kegiatan lain di luar pekerjaan. Selain itu karyawan juga memiliki fleksibilitas dalam bekerja dan merasakan *fun events* dari perusahaan dengan baik. Indikator *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan) merupakan indikator *work-life balance* yang berkontribusi tertinggi sebesar 4,20 yang artinya responden sudah sangat baik dalam merasakan keseimbangan yang dimiliki untuk terlibat dalam perannya baik sebagai karyawan, anggota keluarga maupun individu.

#### 4.2.2 Corporate Social Responsibility

*Corporate Social Responsibility* merupakan konsep di mana perusahaan sukarela berkomitmen dan berkontribusi positif dengan melibatkan tanggung jawab ekonomi, hukum, kebijakan dan etika pada masyarakat serta lingkungan sekitar untuk meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*. Berikut tanggapan dari 102 responden mengenai *corporate social responsibility* pada perbankan BUMN di Kota Semarang yang diukur menggunakan 4 butir pernyataan dapat dilihat pada tabel 4.4.

**Tabel 4. 4** Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel *Corporate Social Responsibility*

Indikator	Score	Jawaban					Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
<i>Economic Responsibility</i>	Frek.	1	0	6	57	38	102	4,28	Sangat Tinggi
	Skor	1	0	18	228	190	437		
<i>Legal Responsibility</i>	Frek.	0	2	9	40	51	102	4,37	Sangat Tinggi
	Skor	0	4	27	160	255	446		
<i>Ethical Responsibility</i>	Frek.	0	1	11	44	46	102	4,32	Sangat Tinggi
	Skor	0	2	33	176	230	441		
<i>Philantropic Responsibility</i>	Frek.	1	2	15	41	43	102	4,21	Sangat Tinggi
	Skor	1	4	45	164	215	429		
Rata – Rata								4,30	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh hasil rata-rata indeks pada variabel *corporate social responsibility* sebesar 4,30 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi dalam rentang 4,20 – 5,00. Ini berarti bahwa pada perbankan BUMN di Kota Semarang telah memiliki program CSR yang sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang sangat merasakan adanya dampak ketenagakerjaan, kepatuhan perusahaan dalam mematuhi undang-undang terkait ketenagakerjaan, perlakuan karyawan yang adil dan keikutsertaan dalam berbagai kegiatan sosial yang dilaksanakan perbankan BUMN di Kota Semarang.

### 4.2.3 Employee Engagement

*Employee Engagement* merupakan keadaan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, ditandai dengan tingkat komitmen, partisipasi dan antusiasme yang tinggi. Berikut tanggapan dari 102 responden mengenai *employee engagement* pada perbankan BUMN di Kota Semarang yang diukur menggunakan 4 butir pernyataan dapat dilihat pada tabel 4.5.

**Tabel 4. 5** Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel *Employee Engagement*

Indikator	Score	Jawaban					Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
<i>Vigor1</i>	Frek.	1	1	8	48	44	102	4,30	Sangat Tinggi
	Skor	1	2	24	192	220	439		
<i>Vigor2</i>	Frek.	0	0	3	40	59	102	4,55	Sangat Tinggi
	Skor	0	0	9	160	295	464		
<i>Dedication</i>	Frek.	0	0	3	37	62	102	4,58	Sangat Tinggi
	Skor	0	0	9	148	310	467		
<i>Absorption</i>	Frek.	0	4	11	40	47	102	3,98	Tinggi
	Skor	0	8	33	160	235	406		
Rata – Rata								4,35	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 diperoleh hasil rata-rata indeks pada variabel *employee engagement* sebesar 4,35 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi dalam rentang 4,20 – 5,00. Ini berarti bahwa karyawan pada perbankan BUMN di Kota Semarang telah memberikan kontribusi secara penuh pada setiap pekerjaan yang dilaksanakan. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang penuh semangat saat bekerja, memiliki keinginan untuk terus belajar mengasah ketrampilan kerja, selalu memberikan yang terbaik di setiap pekerjaan. Namun, pada indikator *Absorption* (Penyerapan) memiliki nilai indeks yang relatif rendah sebesar 3,98 yang berarti bahwa responden merasa waktu yang berlalu terasa cukup lama pada saat mereka bekerja.

#### 4.2.4 Employee Retention

*Employee Retention* adalah upaya bagaimana perusahaan dalam menjaga hubungan yang kuat terhadap karyawan dengan menerapkan praktik terbaik yang bertujuan agar karyawan tetap terikat, loyal dan memilih untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Berikut tanggapan dari 102 responden mengenai *employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang yang diukur menggunakan 5 butir pernyataan dapat dilihat pada tabel 4.6.

**Tabel 4. 6** Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel *Employee Retention*

Indikator	Score	Jawaban					Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
Peluang Karir	Frek.	0	1	6	49	46	102	4,37	Sangat Tinggi
	Skor	0	2	18	196	230	446		
Komitmen	Frek.	0	2	13	50	37	102	4,20	Sangat Tinggi
	Skor	0	4	39	200	185	428		
Lingkungan Kerja	Frek.	0	1	8	48	45	102	4,34	Sangat Tinggi
	Skor	0	2	24	192	225	443		
Penghargaan	Frek.	0	1	12	44	45	102	4,30	Sangat Tinggi
	Skor	0	2	36	176	225	439		
Hubungan Karyawan	Frek.	0	1	12	44	45	102	4,30	Sangat Tinggi
	Skor	0	2	36	176	225	439		
Rata – Rata								4,30	Sangat Tinggi

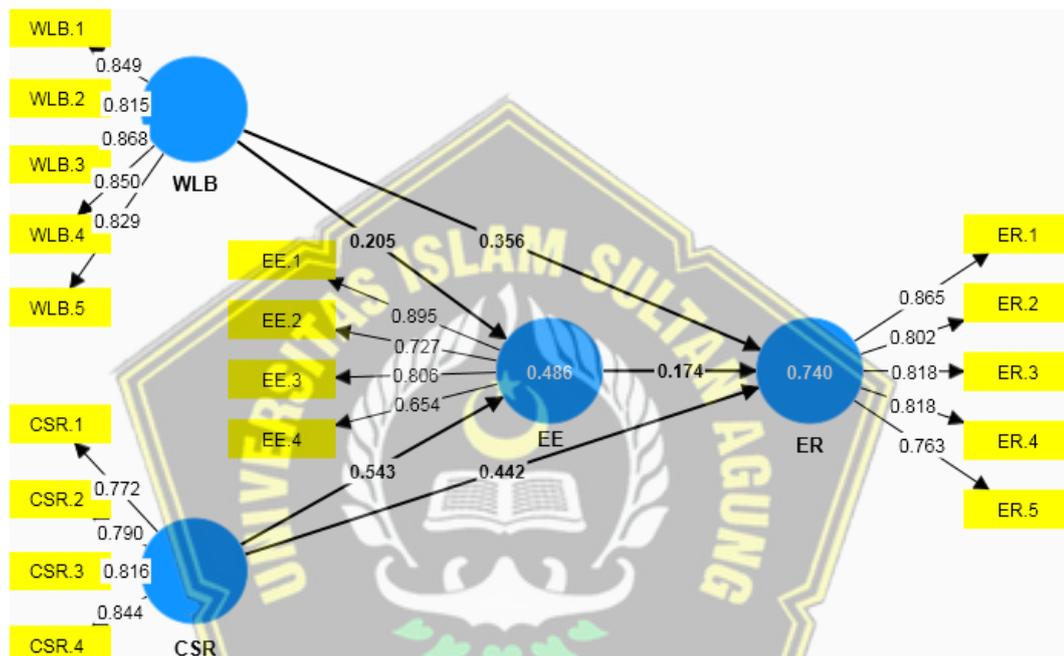
Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh hasil rata-rata indeks pada variabel *employee retention* sebesar 4,30 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi dalam rentang 4,20 – 5,00. Ini berarti bahwa pada perbankan BUMN di Kota Semarang telah berupaya sangat baik dalam melakukan strategi retensi karyawan agar karyawannya tetap tinggal di perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang merasakan adanya peluang karir yang bagus di masa mendatang, merasa terikat dan ingin terus bekerja di perusahaan dalam jangka waktu lama. Di samping itu, mereka juga merasakan adanya dukungan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif untuk bekerja, adanya pengakuan dan penghargaan serta tidak ada diskriminasi sesama karyawan.

### 4.3 Analisis Data

#### 4.3.1 Outer Model

Model pengukuran atau *outer model* ini dilakukan untuk memverifikasi variabel dan konstruk yang digunakan layak dijadikan pengukuran valid dan reliabel. Hasil *outer model* algorithm PLS-SEM pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :



Gambar 4. 1 Outer Model Algorithm PLS-SEM

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4, 2023

#### 1. Uji Validitas Konvergen

*Convergent validity* dilakukan untuk mengukur keakuratan indikator dengan konstraknya. Dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk harus  $> 0,7$  maka dianggap ideal dan indikator tersebut valid mengukur konstraknya. Namun, dalam penelitian empiris, nilai *loading factor*  $> 0,5$  masih dapat diterima. Berikut adalah tabel hasil pengujian validitas konvergen :

**Tabel 4.7** *Outer Loading Factor*

	WLB (X1)	CSR (X2)	EE (Z)	ER (Y)	Keterangan
WLB.1	0.849				Valid
WLB.2	0.815				
WLB.3	0.868				
WLB.4	0.850				
WLB.5	0.829				
CSR.1		0.772			Valid
CSR.2		0.790			
CSR.3		0.816			
CSR.4		0.844			
EE.1			0.895		Valid
EE.2			0.727		
EE.3			0.806		
EE.4			0.654		
ER.1				0.865	Valid
ER.2				0.802	
ER.3				0.818	
ER.4				0.818	
ER.5				0.763	

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4, 2023

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk variabel *work-life balance*, *corporate social responsibility*, *employee engagement* dan *employee retention* memiliki nilai *loading factor* > 0,5 sehingga uji validitas konvergen pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria dan dikatakan valid. Artinya bahwa seluruh item dari masing-masing variabel *work-life balance*, *corporate social responsibility*, *employee engagement* dan *employee retention* memenuhi validitas dalam pengukuran variabel.

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk menunjukkan keakuratan, konsistensi, dan keandalan instrument dalam mengukur konstruk. Dapat dilihat dari *Cronbachs Alpha* dan *Composite Reliability* yang harus > 0,7. *Composite Reliability* lebih disarankan untuk digunakan karena penggunaan *Cronbachs*

*Alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah atau *under estimate*. Berikut adalah tabel hasil pengujian reliabilitas:

**Tabel 4. 8** Nilai *Reliabilitas*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	Ket.
WLB (X1)	0.898	0.904	0.924	Reliabel
CSR (X2)	0.820	0.821	0.881	Reliabel
EE (Z)	0.773	0.793	0.856	Reliabel
ER (Y)	0.872	0.875	0.907	Reliabel

Sumber: *Data Olahan SmartPLS 4, 2023*

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas pada tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa untuk setiap konstruk variabel *work-life balance*, *corporate social responsibility*, *employee engagement* dan *employee retention* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,7 sehingga uji reliabilitas pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria dan dikatakan reliabel. Artinya bahwa seluruh item dari masing-masing variabel *work-life balance*, *corporate social responsibility*, *employee engagement* dan *employee retention* memenuhi reliabilitas dalam pengukuran variabel

#### 4.3.2 Goodness Of Fit (GOF)

Pengujian *Goodness of Fit* dilakukan untuk tahu kecocokan prediksi dan kelayakan model. Indikator yang digunakan dalam pengujian ini ada tiga yaitu *Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)*, *Effect Size (F<sup>2</sup>)* dan *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*.

##### 1. *Koefisien Determinasi / R-Square (R<sup>2</sup>)*

Koefisien determinasi dilakukan untuk menilai seberapa signifikan kontribusi variabel independen dalam menjelaskannya dengan variabel dependen. Dapat dilihat dari nilai *R-Square (R<sup>2</sup>)* pada masing-masing hubungan variabel dengan kategori adalah 0,67 (kuat); 0,33 (moderate) dan 0,19 (lemah). Berikut tabel hasil nilai *R-Square*:

**Tabel 4. 9** Nilai *R-Square*

	R-Square
EE (Z)	0.486
ER (Y)	0.740

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4, 2023

Berdasarkan tabel 4.9 nilai *R-Square* pada variabel *employee engagement* yaitu 0,486. Hal ini dapat dinyatakan bahwa model moderate, karena variabel laten *work-life balance* dan *corporate social responsibility* hanya mampu menjelaskan 48,6% *employee engagement* dan sisanya sebesar 51,4% diuraikan dengan variabel lain misalnya variabel *job satisfaction* atau variabel *organizational support* yang dapat meningkatkan nilai *R-Square*. Sedangkan nilai *R-Square* pada variabel *employee retention* yaitu 0,740. Artinya, model dinyatakan kuat, karena variabel laten *work-life balance* dan *corporate social responsibility* mampu menjelaskan 74% *employee retention* dan sisanya 26% dijelaskan oleh variabel yang tidak termasuk dalam penelitian ini seperti variabel kepuasan kerja di mana apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan tempat kerjanya maka akan meningkatkan niat karyawan untuk bertahan di perusahaan tersebut sehingga membantu perusahaan dalam retensi karyawan.

## 2. *Effect Size (F<sup>2</sup>)*

Pengujian untuk mengetahui kebaikan model dapat dilihat nilai *F-Square* dengan kategori > 0,35 (tinggi); > 0,15 (moderate) dan > 0,02 (rendah).

Berikut tabel hasil nilai *F-Square*:

**Tabel 4. 10** *F-Square*

	F-Square
WLB -> EE	0.045
CSR -> EE	0.314
EE -> ER	0.060
WLB -> ER	0.257
CSR -> ER	0.314

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4, 2023

Berdasarkan tabel 4.10 hasil nilai *F-Square*, pengaruh variabel *work-life balance* terhadap *employee engagement* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,045 termasuk rendah. Pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee engagement* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,314 termasuk sedang. Pengaruh *employee engagement* terhadap *employee retention* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,060 termasuk rendah. Pengaruh *work-life balance* terhadap *employee retention* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,257 termasuk sedang. Serta pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee retention* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,314 termasuk sedang.

### 3. *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*

*SRMR* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kesesuaian model struktural secara keseluruhan. Nilai *SRMR* yang baik adalah  $< 0,08$  atau  $< 0,10$ . Berikut tabel hasil nilai *SRMR*:

**Tabel 4. 11** Nilai *SRMR*

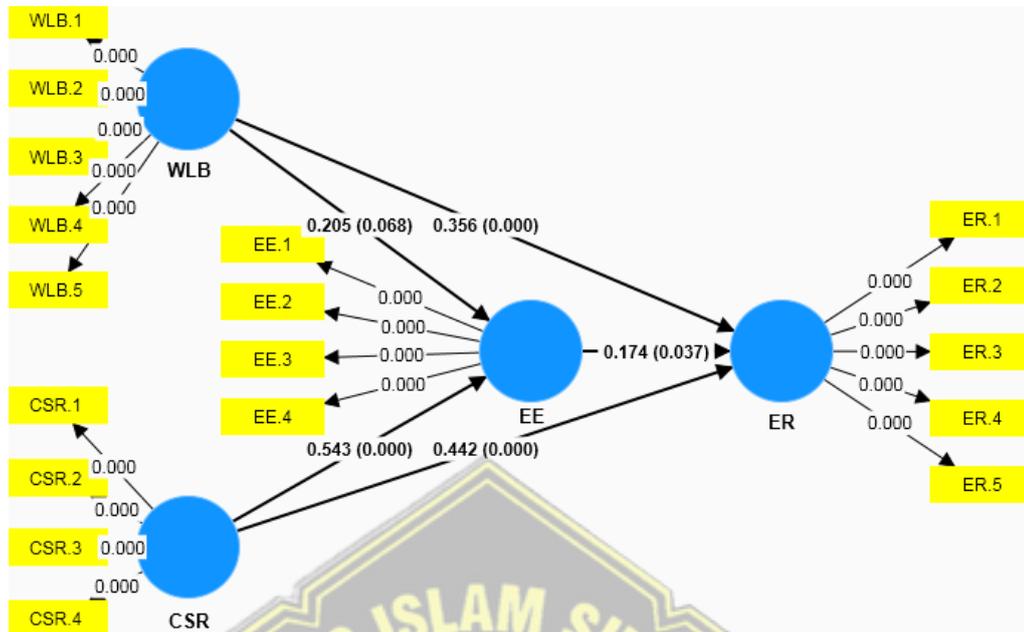
	Model Saturated	Model Estimates
SRMR	0.080	0.080

*Sumber: Data Olahan SmartPLS 4, 2023*

Berdasarkan tabel 4.11 hasil nilai *SRMR* sebesar  $0,080 < 0,10$  maka model dianggap fit sehingga disimpulkan bahwa model yang terbentuk sudah memenuhi kriteria kesesuaian dan dapat digunakan dalam menggambarkan hubungan antar variabel.

#### 4.3.3 Uji Hipotesis

Uji *inner* model dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung antar variabel melalui *Bootstrapping*. Hasil uji *Bootstrapping* adalah sebagai berikut :



**Gambar 4. 2** Inner Model Bootstrapping

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4, 2023

**1. Uji Hipotesis Direct Effect (Pengaruh Langsung)**

Pada pengujian hipotesis *direct effect* dapat diketahui pengaruh langsung variabel independen ke dependen. Hipotesis diterima jika signifikansi *p-value* < 0,10 (*significance level* 10%), *p-value* < 0,05 (*significance level* 5%), atau *p-value* < 0,01 (*significance level* 1%).

**Tabel 4. 12** Hasil Pengujian *Direct Effect (Path Coefficient)*

Model	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STD EV )	P Values	Ket.
WLB -> EE	0.205	0.201	0.112	1.826	0.068*	Diterima
CSR -> EE	0.543	0.543	0.139	3.910	0.000***	Diterima
EE -> ER	0.174	0.176	0.083	2.086	0.037**	Diterima
WLB -> ER	0.392	0.392	0.071	5.555	0.000***	Diterima
CSR -> ER	0.537	0.538	0.069	7.789	0.000***	Diterima

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4, 2023

Keterangan:

\*\*\* = *significance level 1%*

\*\* = *significance level 5%*

\* = *significance level 10%*

Berdasarkan tabel 4.12 hasil pengujian *direct effect* atau pengaruh langsung dapat dilihat nilai *P-value* yang menunjukkan hasil berikut:

1) Pengujian Hipotesis 1 : ***Work-Life Balance Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Employee Engagement***

Hasil pengujian hipotesis 1 untuk hubungan variabel *work-life balance (WLB)* dengan *employee engagement (EE)* memiliki *P-value* sebesar 0,068 < 0,10 (*significance level 10%*), sehingga hipotesis 1 **diterima**. Meskipun pengaruhnya relatif kecil karena berada pada signifikansi 10%, namun masih dapat diterima. Hal ini membuktikan bahwa “*work-life balance* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*”.

2) Pengujian Hipotesis 2: ***Corporate Social Responsibility Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Employee Engagement.***

Hasil pengujian hipotesis 2 untuk hubungan variabel *corporate social responsibility (CSR)* dengan *employee engagement (EE)* memiliki *P-value* sebesar 0,000 < 0,01 (*significance level 1%*), sehingga hipotesis 2 **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa “*corporate social responsibility* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*”.

3) Pengujian Hipotesis 3 : ***Employee Engagement Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Employee Retention.***

Hasil pengujian hipotesis 3 untuk hubungan variabel *employee engagement (EE)* dengan *employee retention (ER)* memiliki *P-value* sebesar 0,037 < 0,05 (*significance level 5%*), sehingga hipotesis 3 **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa “*employee engagement* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee retention*”.

4) Pengujian Hipotesis 4 : **Work-Life Balance Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Employee Retention.**

Hasil pengujian hipotesis 4 untuk hubungan variabel *work-life balance* (WLB) dengan *employee retention* (ER) memiliki *P-value* sebesar  $0,000 < 0,01$  (*significance level 1%*), sehingga hipotesis 4 **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa “*work-life balance* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee retention*”.

5) Pengujian Hipotesis 5 : **Corporate Social Responsibility Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Employee Retention.**

Hasil pengujian hipotesis 5 untuk hubungan variabel *corporate social responsibility* (CSR) dengan *employee retention* (ER) memiliki *P-value* sebesar  $0,000 < 0,01$  (*significance level 1%*), sehingga hipotesis 5 **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa “*corporate social responsibility* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee retention*”.

**2. Uji Hipotesis Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

Pada pengujian hipotesis *indirect effect* dapat diketahui pengaruh efek tidak langsung dari variabel independen ke dependen melalui variabel intervening. Hipotesis diterima jika *p-value*  $< 0,05$  (*significance level 5%*).

**Tabel 4. 13** Hasil Pengujian *Indirect Effect Specific*

Model	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
WLB -> EE -> ER	0.036	0.033	0.025	1.427	0.154
CSR -> EE -> ER	0.094	0.097	0.057	1.660	0.097

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4, 2023

Berdasarkan tabel 4.13 hasil pengujian *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung dapat dilihat nilai *P-value* yang menunjukkan hasil berikut:

- 1) Hasil pengujian pengaruh tidak langsung diketahui bahwa *work-life balance* (WLB) memiliki *P-value* sebesar  $0,154 > 0,05$  terhadap *employee retention* (ER) melalui *employee engagement* (EE). *P-value* tidak berada

pada  $< 0,05$  sehingga ditolak. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa *employee engagement* **tidak dapat memediasi** hubungan variabel *work-life balance* terhadap *employee retention*.

2) Hasil pengujian pengaruh tidak langsung diketahui bahwa *corporate social responsibility (CSR)* memiliki *P-value* sebesar  $0,097 > 0,05$  terhadap *employee retention (ER)* melalui *employee engagement (EE)*. *P-value* tidak berada pada  $< 0,05$ , namun masih dibawah  $0,10$  sehingga *employee engagement* dapat memediasi hubungan *CSR* terhadap *employee retention* meskipun pengaruhnya relatif kecil karena berada pada signifikansi  $10\%$ . Oleh karena itu, disimpulkan bahwa *employee engagement* **dapat memediasi** hubungan variabel *corporate social responsibility* terhadap *employee retention*.

#### 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

##### 4.4.1 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Employee Engagement*

*Work-Life Balance* adalah upaya organisasi agar karyawannya dapat mencapai keseimbangan peran ganda antara tuntutan dan tanggung jawab kerja dengan kehidupan pribadi. Sedangkan *employee engagement* merupakan keadaan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, ditandai dengan tingkat komitmen, partisipasi dan antusiasme yang tinggi.

Semakin baik tingkat keseimbangan hidup-kerja karyawan yang diterapkan perusahaan, maka semakin karyawan merasa enjoy dan antusias saat melaksanakan tugas sehingga mendukung peran *employee engagement* untuk lebih aktif dan produktif di setiap pekerjaan maupun kegiatan perusahaan di luar tugas utama mereka. Sebaliknya, jika karyawan mengalami ketidakseimbangan yang kemudian memunculkan konflik maka akan menurunkan keterikatan mereka seperti lebih sering absen dan kesalahan saat bekerja.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan

perbankan BUMN di Kota Semarang, meskipun hanya berpengaruh relatif kecil. Artinya, *work-life balance* memiliki dampak yang penting pada *employee engagement*, namun pengaruhnya kecil karena memungkinkan adanya faktor lain yang turut berkontribusi membentuk tingkat keterikatan karyawan. Ketika karyawan mampu mengelola waktu yang diberikan perusahaan secara efisien, tingkat peran terlibat yang baik, merasa puas dengan waktu yang dimiliki, fleksibel dalam bekerja serta kebosanan atau stress yang rendah maka mereka akan senang dan nyaman saat bekerja sehingga *employee engagement* akan meningkat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Boyede & Omotoye, 2021; Katili et al., 2021; Witriaryani et al., 2022; Jamillah et al., 2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

#### **4.4.2 Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap *Employee Engagement***

*Corporate Social Responsibility* adalah konsep di mana perusahaan sukarela berkomitmen dan berkontribusi positif dengan melibatkan tanggung jawab ekonomi, hukum, kebijakan dan etika pada masyarakat serta lingkungan sekitar untuk meningkatkan kesejahteraan *stakeholder* perusahaan. Sedangkan *employee engagement* merupakan keadaan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, ditandai dengan tingkat komitmen, partisipasi dan antusiasme yang tinggi.

Program sukarela terkait CSR dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi secara langsung dalam kegiatan. Keterikatan karyawan dalam kegiatan yang bersifat sosial ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab sehingga mendorong karyawan untuk lebih terikat. Dalam pelaksanaannya, CSR seringkali melibatkan kolaborasi tim, hal ini dapat membangun hubungan antar karyawan sehingga akan menciptakan hubungan emosional dan tingkat keterikatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan *corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Artinya, persepsi positif yang terbentuk dibenak karyawan terkait CSR ditandai oleh karyawan merasa perusahaan memberikan dampak ketenagakerjaan yang baik, kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan, perlakuan karyawan yang adil dan sering berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sosial maka akan mempengaruhi tingkat keterikatan mereka. Dengan demikian, CSR membantu karyawan memenuhi kebutuhan harga diri mereka, berkontribusi pada hubungan karyawan-organisasi yang lebih baik dan pada akhirnya menentukan sejauh mana mereka terikat di tempat kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Chaudhary, 2019; Ali et al., 2020; Ali & Ali, 2021; Ansari & Irfan, 2023) yang menunjukkan bahwa *corporate social responsibility* dan *employee engagement* memiliki hubungan yang signifikan.

#### **4.4.3 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Retention***

*Employee engagement* merupakan keadaan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, ditandai dengan tingkat komitmen, partisipasi dan antusiasme yang tinggi. Sedangkan *employee retention* adalah upaya bagaimana perusahaan dalam menjaga hubungan yang kuat terhadap karyawan dengan menerapkan praktik terbaik yang bertujuan agar karyawan tetap terikat, loyal dan memilih untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka saat ini.

Semakin tinggi *engagement* karyawan maka mereka akan bekerja lebih keras dan berpeluang rendah untuk meninggalkan perusahaan. Dengan kata lain karyawan cenderung memilih bertahan di perusahaan jika dibandingkan karyawan dengan tingkat keterikatan yang rendah. Keterikatan bukan hanya bekerja keras, aktif, atau memiliki *engagement* yang tinggi dengan pekerjaan,

tetapi melihat sejauh mana karyawan dapat sepenuhnya menempatkan diri pada posisinya.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Artinya, karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi ditandai oleh semangat, keinginan untuk terus belajar mengasah ketrampilan, dedikasi yang terbaik dan merasa waktu berlalu dengan cepat saat melakukan pekerjaan. *Engagement* yang tinggi juga akan menciptakan ikatan emosional yang kuat karyawan dengan perusahaan, sehingga membuat mereka lebih enggan mencari peluang pekerjaan di tempat lain.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Houssein et al., 2020; Ekhsan & Taopik, 2020; Achmada et al., 2022; Pratomo et al., 2023; Prasetyo et al., 2023) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan *employee retention*.

#### **4.4.4 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Employee Retention***

*Work-Life Balance* adalah upaya organisasi agar karyawannya dapat mencapai keseimbangan peran ganda antara tuntutan dan tanggung jawab kerja dengan kehidupan pribadi. Sedangkan *employee retention* adalah upaya bagaimana perusahaan dalam menjaga hubungan yang kuat terhadap karyawan dengan menerapkan praktik terbaik yang bertujuan agar karyawan tetap terikat, loyal dan memilih untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka saat ini.

Semakin optimal perusahaan dalam menerapkan kebijakan *work-life balance* maka karyawan akan merasa dihargai dan memiliki waktu cukup untuk berkegiatan di luar pekerjaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan namun juga memberikan dampak positif pada retensi karyawan.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Artinya, karyawan yang mencapai keseimbangan hidup-kerja akan cenderung bertahan karena mereka puas dengan

waktu yang cukup untuk bersantai, berkumpul dengan keluarga, seimbang terlibat dalam perannya baik sebagai karyawan, anggota keluarga maupun individu. Selain itu juga memiliki fleksibilitas bekerja dan merasa senang dengan fasilitas atau program kegiatan yang dapat mengurangi stres dan kebosanan mereka saat berada di tempat kerja. Budaya *work-life balance* memberikan dukungan emosional dan mensejahterakan kehidupan karyawan sehingga memperkuat niat bertahan di perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Udayanga et al., 2021; Nurmalitasari & Andriyani, 2021; Silaban & Margaretha, 2021; Sharma & Gupta, 2020; Tirta & Enrika, 2020) yang menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap retensi karyawan pada suatu perusahaan.

#### **4.4.5 Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap *Employee Retention***

*Corporate Social Responsibility* adalah konsep di mana perusahaan sukarela berkomitmen dan berkontribusi positif dengan melibatkan tanggung jawab ekonomi, hukum, kebijakan dan etika pada masyarakat serta lingkungan sekitar untuk meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*. Sedangkan *employee retention* adalah upaya bagaimana perusahaan dalam menjaga hubungan yang kuat terhadap karyawan dengan menerapkan praktik terbaik yang bertujuan agar karyawan tetap terikat, loyal dan memilih untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka saat ini.

Perusahaan yang semakin aktif dalam mewujudkan program CSR maka karyawan semakin merasa bangga menjadi bagian perusahaan yang telah berkomitmen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan. Adanya CSR di perusahaan saat ini terbukti efektivitasnya dalam meningkatkan dan mempertahankan reputasi perusahaan. Karyawan menganggap keberadaan mereka lebih bermakna menjadi bagian perusahaan bereputasi positif dan memotivasi mereka untuk berperan ekstra mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan *corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Artinya, peran kontribusi perusahaan terhadap inisiatif program sosial dan lingkungan sekitar tidak hanya menguntungkan masyarakat saja tetapi juga mampu memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan saat ini. Hal ini ditandai bahwa karyawan merasa perusahaan memberikan dampak ketenagakerjaan yang baik, kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan, perlakuan karyawan yang adil dan sering berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sosial. Sehingga karyawan akan merasa puas dengan dampak positif dari CSR yang diterapkan dan mengurangi peluang mereka mencari pekerjaan di tempat lain.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Carlini et al., 2019; Bharadwaj & Yameen, 2020; Zainee & Puteh, 2020; Khan et al., 2021; Ali & Ali, 2021) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *corporate social responsibility* dengan *employee retention*.

#### **4.4.6 Peran *Employee Engagement* Dalam Memediasi *Work-Life Balance* Dan *Employee Retention***

*Work-Life Balance* berkaitan dengan sejauh mana karyawan dapat mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Sementara itu, *employee engagement* berfokus pada seberapa besar karyawan terikat, bersemangat, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan *employee engagement* tidak dapat memediasi hubungan variabel *work-life balance* terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Artinya, meskipun *work-life balance* dapat berpengaruh terhadap *employee retention*, tetapi *employee engagement* tidak dapat berperan sebagai perantara yang menghubungkan keduanya. Karyawan dapat terikat secara aktif, namun mereka mungkin tetap mengalami kesulitan dalam mencapai *work-life balance* karena setiap individu mempunyai preferensi dan kebutuhan yang berbeda-beda terkait keseimbangan

waktu, keterlibatan, kepuasan, fleksibilitas kerja dan kebutuhan *fun events*. Dalam beberapa industri tertentu, tuntutan pekerjaan mungkin sulit dihindari dan *work-life balance* bisa menjadi tantangan bahkan jika karyawan memiliki *engagement* tinggi. Kondisi ini memungkinkan *employee engagement* tidak selalu menjadi mediasi yang cukup kuat untuk menjaga retensi karyawan.

#### **4.4.7 Peran *Employee Engagement* Dalam Memediasi *Corporate Social Responsibility* Dan *Employee Retention***

*Corporate social responsibility* lebih berfokus pada tanggung jawab sosial dan dampak positif yang dihasilkan perusahaan dalam masyarakat. Sementara itu, *employee engagement* lebih terkait dengan keterikatan seorang individu dalam pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan *employee engagement* dapat memediasi hubungan variabel *corporate social responsibility* terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang, meskipun hanya berpengaruh relatif kecil. Artinya, ketika karyawan merasa perusahaan memiliki tanggung jawab yang kuat terhadap masyarakat dan lingkungan, ini akan berkaitan langsung dengan keterikatan pribadi mereka dalam pekerjaan sehari-hari dan ketika mereka sudah terikat dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan termasuk tanggung jawab sosial maka mereka akan berkeinginan untuk lebih berkontribusi dalam jangka waktu yang lama untuk kesuksesan perusahaan. Meskipun dampaknya dianggap relatif kecil karena setiap karyawan memiliki nilai, minat dan preferensi yang berbeda, dimana sebagian karyawan mungkin lebih tertarik pada kontribusi sosial dan lingkungan perusahaan, sementara yang lain lebih berfokus pada pekerjaan yang langsung memengaruhi karir mereka begitu pula sebaliknya. Untuk mengatasi gap yang terjadi antara *corporate social responsibility* dengan *employee retention* maka dapat dilakukan dengan meningkatkan *CSR* yang tidak hanya berorientasi masyarakat dan lingkungan, tetapi juga membangun *employee engagement* sehingga meningkatkan efektivitas hubungan *CSR* terhadap *employee retention*.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil temuan yaitu sebagai berikut:

1. *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang, meskipun hanya berpengaruh relatif kecil. Perusahaan yang menerapkan keseimbangan hidup-kerja secara baik akan mendukung peran *employee engagement* menjadi lebih tinggi.
2. *Corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Perusahaan yang berkomitmen pada praktik CSR akan membuat karyawan merasakan dampak positif dengan rasa bangga sehingga keterikatan akan lebih tinggi.
3. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Seiring meningkatnya *engagement* karyawan, semakin besar kemungkinan mereka akan terikat dengan perusahaan dalam jangka waktu lama.
4. *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Penerapan kebijakan *work-life balance* di suatu perusahaan akan memberikan dukungan emosional dan mensejahterakan kehidupan karyawan sehingga memperkuat niat mereka untuk bertahan di perusahaan.
5. *Corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Upaya perusahaan terkait CSR dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.
6. *Employee engagement* tidak dapat memediasi hubungan variabel *work-life balance* terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di

Kota Semarang. Hal ini disebabkan karena dalam beberapa industri tertentu tuntutan pekerjaan sulit dihindari meskipun karyawan memiliki *engagement* tinggi dapat menjadi tantangan dalam mencapai *work-life balance*, sehingga *employee engagement* tidak cukup kuat memediasi retensi karyawan.

7. *Employee engagement* dapat memediasi secara parsial pada hubungan variabel *corporate social responsibility* terhadap *employee retention* pada karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang, meskipun hanya berpengaruh relatif kecil. Komitmen perusahaan terhadap CSR akan berkaitan langsung dengan keterikatan pribadi mereka dalam pekerjaan sehari-hari dan memotivasi karyawan lebih berkontribusi pada jangka waktu lama untuk kesuksesan perusahaan.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, maka peneliti menyarankan implikasi manajerial yang dapat diterapkan diantaranya yaitu:

1. *Employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang dapat meningkat atau lebih baik, apabila perusahaan memiliki *work-life balance* yang baik. Diantaranya, mengevaluasi beban kerja karyawan untuk memastikan mereka memiliki waktu beristirahat dan kegiatan pribadi. Menyesuaikan tugas dan tanggung jawab karyawan untuk melihat peran keterikatan mereka. Melakukan survei kepuasan karyawan secara berkala untuk memahami sejauh mana karyawan merasa puas dengan waktu yang dimiliki. Memastikan karyawan memiliki akses ke teknologi dan infrastruktur yang diperlukan untuk bekerja secara fleksibel. Serta mengadakan acara rekreasi secara teratur untuk membangun budaya organisasi yang menekankan pentingnya kebersamaan dan kesenangan karyawan.
2. *Employee retention* pada perbankan BUMN di Kota Semarang dapat meningkat atau lebih baik, apabila perusahaan memiliki *corporate social responsibility* yang baik. Diantaranya, meningkatkan program kesejahteraan agar karyawan merasa didukung secara ekonomi. Memastikan perusahaan selalu patuh peraturan hukum yang berlaku dalam aspek ketenagakerjaan.

Mengimplementasikan kebijakan anti-diskriminasi dan anti-penyalahgunaan untuk melindungi hak dan kesejahteraan karyawan. Mengkomunikasikan kegiatan CSR kepada karyawan untuk memberikan informasi yang terbuka dengan mensosialisasikan terkait program CSR perusahaan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu hasil pengujian *indirect effect* masih menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak dapat memediasi hubungan antara *work-life balance* dengan *employee retention*.

### 5.4 Agenda Penelitian

Peneliti mengharapkan penelitian mendatang dapat membuktikan secara signifikan variabel mediasi hubungan antara *work-life balance* dengan *employee retention* misalnya *job satisfaction* atau *organizational support* sebagai alternatif variabel mediasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menjawab fenomena permasalahan pengunduran diri karyawan dapat dilakukan melalui peningkatan kebijakan *work-life balance* yang mendukung keseimbangan kepuasan, waktu, keterlibatan, fleksibilitas kerja dan program *fun-events* sehingga memberikan dampak positif pada *employee retention*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmada, F. D., Soetjipto, B. E., & Sopiah. (2022). The Effect of Talent Management on Employee Engagement and Employee Retention in Improving Employee Performance. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 1(3), 80–94. <https://doi.org/10.56910/literacy.v1i3.320>
- Adzka, S. A., & Perdhana, M. S. (2017). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan. *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 6(4), 1–7. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Afiani, S. I., & Mulyana, A. E. (2022). Analisis Faktor Dominan yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 10(1), 15–23. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v10i1.4250>
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00086-1)
- Ali, H. Y., Asrar-ul-Haq, M., Amin, S., Noor, S., Haris-ul-Mahasbi, M., & Aslam, M. K. (2020). Corporate Social Responsibility and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement in The Manufacturing Sector of Pakistan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2908–2919. <https://doi.org/10.1002/csr.2011>
- Ali, I., & Ali, S. (2021). The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction, Employee Engagement and Employee Retention. *SME Review and Analysis*, 1(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5766020>
- Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer Branding and Employee Retention in the Banking Sector in Saudi Arabia : Mediating Effect of Relational Psychological Contracts. *Sustainability*, 15, 6115. <https://doi.org/10.3390/su15076115>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ansari, J. A. N., & Irfan, S. (2023). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: The Mediating Role of Personal Environmental Norms and Employee Green Behavior. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2022-0153>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

- Bakar, S. A., Mastura, S., D'Cruz, T. A., Singh, H., & Singh, T. (2018). Employee Retention Factors in the Energy Sector in Klang Valley, Malaysia. *INTI JOURNAL*, 1(37), 1–11. [http://eprints.intimal.edu.my/1494/1/v1\\_2018\\_37.pdf](http://eprints.intimal.edu.my/1494/1/v1_2018_37.pdf)
- Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., & Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. *Management*, 17(4), 214–236. <https://doi.org/10.3917/mana.174.0214>
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2020). Analyzing The Mediating Effect of Organizational Identification on The Relationship Between CSR Employer Branding and Employee Retention. *Management Research Review*, 44(5), 718–737. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 49(2), 37–44. <https://ssrn.com/abstract=2333549>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Boyede, M. A., & Omotoye, O. O. (2021). Work-Life Balance On Employee Engagement Among Women In Technical Education (WITED) In Polytechnics In Osun State, Nigeria. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 20(3), 89–107. <https://doi.org/10.26458/2134>
- Brown, L. K., Schultz, J. R., Forsberg, A. D., King, G., Kocik, S. M., & Butler, R. B. (2002). Predictors of retention among HIV / hemophilia health care professionals. *General Hospital Psychiatry*, 24, 48–54. [https://doi.org/10.1016/S0163-8343\(01\)00172-4](https://doi.org/10.1016/S0163-8343(01)00172-4)
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of Employer Branding on Staff Retention and Compensation Expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo lacono, J. (2019). The Corporate Social Responsibility (CSR) Employer Brand Process: Integrative Review and Comprehensive Model. *Journal of Marketing Management*, 35(1–2), 182–205. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1569549>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020). Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. *JOURNAL OF ASIA BUSINESS STUDIES*, 14(1), 62–90. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0025>

- Chan, A., Rivani, & Fajarwati, S. (2019). EMPLOYER BRANDING PT. ASTRA INTERNATIONAL. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(2), 123–133. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v4i2.22547>
- Chaudhary, R. (2019). Corporate Social Responsibility Perceptions and Employee Engagement: Role of Psychological Meaningfulness, Safety and Availability. *Corporate Governance*, 19(4), 631–647. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2018-0207>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention : A Review of Literature. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(2), 8–16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
- Deery, M. (2008). Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792–806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163–176. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362. <https://doi.org/10.4324/9781315204321-25>
- Frame, & Hartog. (2003). *From Rhetoric to Reality Into The Swapof Ethical Practice: Implementing Work-life Balance*. USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention : Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(44). <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Hassan, A. G., Donianto, C. A., Kiolol, T. J., & Abdullah, T. M. K. (2022). Pengaruh Talent Management Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi. *MODUS*, 34(2), 158–183. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave (1st ed.)*. New York: Routledge.
- Houssein, A. A., Singh, J. S. K., & Arumugam, T. (2020). Retention of Employees through Career Development, Employee Engagement and Work-Life Balance: An Empirical Study among Employees in the Financial Sector in

- Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research: An International Journal (GBMR)*, 12(3), 17–32. <http://gbmrjournal.com/pdf/v12n3/V12N3-2.pdf>
- Jamillah, K., Setyanti, S. W. L. H., & Mufidah, A. (2023). The Effect Of Work Life Balance And Self Efficacy On Employee Performance With Employee Engagement As Intervening Variable. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(01), 304–312. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i1-35>
- Kadiresan, V., Khuan, W. S., Arumugam, T., Rasu, F., & Theseira, A. S. (2019). Employee Engagement and Retention in Automotive Industry in Malaysian Context: Job Stress as a Moderator. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(6S3), 607–617. <https://doi.org/10.35940/ijeat.F1108.0986S319>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The Effects of Leaderships Styles, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 2(3), 199–205. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems319>
- Khan, N. A., Bharadwaj, S., Khatoon, A., & Jamal, M. T. (2021). Assessing the Nexus Between Employer Branding and Employee Retention: Moderating Role of Organizational Identification. *Management and Labour Studies*, 46(4), 379–398. <https://doi.org/10.1177/0258042X2111005330>
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An Examination of The Links Between Corporate Social Responsibility (CSR) and Its Internal Consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011>
- Kim, J. (Sunny), 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., & Nancy, L. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons Inc.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. (Josh), & Kwak, D. A. (2022). Examining Employee Retention and Motivation: The Moderating Effect of Employee Generation.

*Evidence-Based HRM*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>

Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2020). What Is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. *Human Resource Development Review*, 19(1), 5–38. <https://doi.org/10.1177/1534484319853100>

Lockwood, N. (2003). *Work/life Balance: Challenges and Solutions*. US: Society for Human Resource Management, SHRM research.

Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>

Mathis, R., & Jackson, J. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.

McDonald, P., & Bradley, L. (2005). *The Case for Work-Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Sydney: Hudson Global Resources (Aust.) Pty Limited.

Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>

Nurmalitasari, S., & Andriyani, A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work-Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemeditasi (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(3), 1–15. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/32372>

Pienaar, M. (2010). Factors Affecting The Attraction and Retention of Generation Y at A Petroleum Company—What Role Does Corporate Social Responsibility Play? *University of Cape Town*, 1–91. <http://gsblibrary.uct.ac.za/researchreports/2010/Pienaar.pdf>

Prasetyo, W. J., Agusdin, & Sakti, D. P. B. (2023). Pengaruh Sistem Pola Karir Dan Sistem Manajemen Talenta, Employee Engagement Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)*, 9(1), 124–131. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4268>

Pratiwi, L. P. Y. A., & Sriathi, A. A. A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1478–1506. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/28109>

- Pratomo, A. B., Zulfikri, A., & Siagian, R. (2023). Exploring the Linkages between Engagement, Motivation, Satisfaction, and Employee Retention in Entrepreneurial Enterprises: Beverage MSME Industry in Bogor City. *West Science Business and Management*, 1(02), 71–80. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v1i02.39>
- Quick, J. D., Henley, A. B., & Quick, J. C. (2004). The balancing act - At work and at home. *Organizational Dynamics*, 33(4), 426–438. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.008>
- Radwan, H. R. I. (2015). The Impact of Corporate Social Responsibility on Employees in the Hotel Sector. *International Journal of Tourism & Hospitality Reviews (IJTHR)*, 2(1), 85–96. <https://doi.org/10.18510/ijthr.2015.216>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265–283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Rondonuwu, F. A., Rumawas, W., & Asaloei, S. (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 30–38. <https://doi.org/10.35797/jab.v7.i2.30-39>
- Saina, I. V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Work-Life Balance dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(3), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.35797/jab.v4.i3.%25p>
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, G. N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5, 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Setiawan, I., & Hastuti, S. (2022). The Role of Employee Retention as Mediation on the Influence of Organizational Culture and Workload on Employee Engagement. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(3), 29–35. <https://doi.org/10.55942/jeb.v2i3.166>
- Shamila, L. M. A. (2022). The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Retention in an Apparel Industry in Puttalam District. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(6), 1–10. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i630566>

- Shantha, A. A. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction: With Special Reference to ABC Private Limited in Sri Lanka. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 3(6), 97–108. <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2019/06/M193697108.pdf>
- Sharma, T., & Gupta, V. (2020). Work Life Balance Practices and Its Impact on Employees Retention: a Study on Knowledge Worker in Ncr Region. *Journal of Critical Reviews*, 7(08), 3096–3105. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.08.500>
- Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18–26. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3S), 1–21. <https://doi.org/10.1177/09721509166631214>
- 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>
- Tench, R., & Jones, B. (2015). Social Media: The Wild West of CSR Communications. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 290–305. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2012-0157>
- Timms, C., Brough, P., Siu, O. L., O'Driscoll, M., & Kalliath, T. (2015). Cross-cultural impact of work–life balance on health and work outcomes. *Handbook of Research on Work-Life Balance in Asia*, 295–314. <https://doi.org/10.4337/9781783475094.00022>
- Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding The Impact of Reward and Recognition, Work Life Balance, on Employee Retention with Job Satisfaction as Mediating Variable on Millennials in Indonesia. *Journal of Business & Retail Management Research (JBRMR)*, 14(03), 88–99. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is03/art-09>
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>

- Udayanga, D. A. S., Jayarathna, P. M. K. N., Silva, K. S. C., Rashaad, M. Z. . ., & Dissanayake, L. D. A. D. (2021). Impact of Employer Branding on Employee Retention: A Case of Multinational Corporation that Operates in Sri Lanka. *SLIIT Business Review*, 1(1), 1–27. <https://doi.org/10.54389/opsi7755>
- Witriaryani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., & Abdullah, T. M. K. (2022). Pengaruh Work-life Balance dan Flexible Working Arrangement terhadap Job Performance dengan Dimediasi oleh Employee Engagement. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 932–947. <https://journalkopin.acd/index.php/fairvalu>
- Youcef, S., Ahmed, S. S., & Ahmed, B. (2016). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention by the Existence of Organizational Commitment , and Intent to Stay as Intermediates Variables Using approach PLS in Sample Worker Department of Transport Saida. *Management*, 6(6), 198–202. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20160606.03>
- Zainal, N., Wider, W., Lajuma, S., Khadri, M., Taib, N., & Joseph, A. (2022). Employee Retention in the Service Industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>
- Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate Social Responsibility Impact on Talent Retention Among Generation Y. *Revista de Gestao*, 27(4), 369–392. <https://doi.org/10.1108/REGE-06-2019-0070>

