

UPAYA *EMPLOYEE RETENTION* MELALUI *EMPLOYER BRANDING* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA GENERASI Z SERTA MILENIAL

Indah Agustina Yulianti
Sri Hartono

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung
indahagustina831@std.unissula.ac.id

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*

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.*

PENDAHULUAN

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*.

Dalam pelaksanaannya strategi retensi karyawan dapat dibangun oleh banyak hal salah satunya yaitu melalui dimensi dari *employer branding*. 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*. Selain melalui dimensi *employer branding*, dalam hubungannya dengan upaya mempertahankan karyawan, perusahaan juga perlu menunjang retensi karyawan melalui *employee engagement*.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan *corporate social responsibility* melalui *employee engagement* terhadap *employee retention*.

KAJIAN LITERATUR

Work-Life Balance

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 *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.

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. Ketika berhasil mencapai *work-life balance* karyawan akan berperasaan positif dan selalu ingin terikat di setiap kegiatan di tempat kerja.

H1: *Work-Life Balance* secara signifikan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Semakin baik *work-life balance*

yang dicapai, maka *employee engagement* semakin tinggi.

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 *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.

Perusahaan yang meng-implementasikan *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. 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.

H2: *Corporate Social Responsibility* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Semakin baik praktik CSR yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi keterikatan karyawan.

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 *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 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. 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.

H3: *Employee Engagement* secara signifikan berpengaruh terhadap *Employee Retention*. Semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin besar karyawan akan bertahan dengan perusahaan dalam jangka waktu lama.

Employee Retention

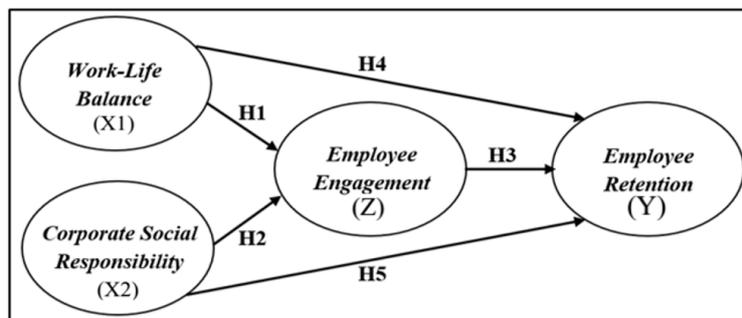
Retensi karyawan merupakan kemampuan untuk menjaga hubungan karyawan dengan perusahaan (Kadiresan et al., 2019). Retensi karyawan menurut Sumarni (2011) dalam (Pratiwi & Sriathi, 2017), merupakan upaya yang diambil perusahaan demi menjaga karyawan yang berpotensi agar terus berdedikasi untuk perusahaan. 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 & Perdhana, (2017), dikatakan retensi karyawan adalah suatu bentuk strategi dan metode yang diterapkan oleh organisasi dengan menahan karyawan berkompeten untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka. Sehingga 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.

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. Hal tersebut menandakan bahwa semakin baik perusahaan memberikan kebijakan *work-life balance* maka kenyamanan dan kesempatan karyawan untuk loyal kepada perusahaan semakin meningkat.

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). 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). Oleh karena itu, melalui program CSR dapat tercipta suasana kerja yang lebih bermakna, bernilai lebih, dan pada akhirnya dapat mempertahankan mereka dalam jangka panjang.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

- H4: *Work-Life Balance* secara signifikan berpengaruh terhadap *Employee Retention*. Semakin optimal kebijakan WLB yang diterapkan, maka semakin kuat karyawan untuk bertahan di perusahaan.
- H5: *Corporate Social Responsibility* secara signifikan berpengaruh terhadap *Employee Retention*. Semakin baik praktik CSR perusahaan, maka akan mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 102 orang karyawan perbankan BUMN di Kota Semarang. Pemilihan sampel memenuhi kriteria karyawan tetap generasi Z dan milenial dengan minimal masa kerja selama 3 tahun. Pengukuran variabel melalui indikatornya yang diukur dengan 5 skala *Likert*.

Work-Life Balance, diartikan 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. Dimana variabel ini diukur dengan 5 indikator, yaitu *time balance*, *involvement balance*, *satisfaction balance*, *flexi-working*, dan *fun events* (McDonald & Bradley, 2005; Tanwar & Prasad, 2016).

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. Variabel ini diukur dengan 4 indikator, yaitu *economic responsibility*, *legal responsibility*, *ethical responsibility* dan *philanthropic responsibility* (Carroll, 1979 dalam Kim et al., 2020; Shamila, 2022).

Employee Engagement, adalah keadaan di mana karyawan merasa terhubung secara

emosional dengan pekerjaan dan organisasi, ditandai dengan tingkat komitmen, partisipasi dan antusiasme yang tinggi. Variabel ini diukur dengan 3 indikator, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2003 dalam Setiawan & Hastuti, 2022).

Employee Retention, 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. Variabel ini diukur dengan 5 indikator, yaitu peluang karir, komitmen, lingkungan kerja, penghargaan dan hubungan karyawan (Kyndt et al., 2009; Mathis & Jackson, 2006).

HASIL

Karakteristik Responden

Berdasarkan dari penyebaran 102 kuesioner diperoleh komposisi jenis kelamin laki-laki 53 orang (52%) dan wanita masing-masing adalah 49 orang (48%). Usia responden didominasi generasi Z dalam rentang usia 18-26 tahun 55 orang (53,9%) dan generasi milenial dalam rentang usia 27-42 tahun 47 orang (46,1%). Dalam hal jenis perbankan BUMN terbagi 4 bank yaitu Bank Rakyat Indonesia (BRI) 42 orang (41,2%), Bank Mandiri 23 orang (22,5%), Bank Tabungan Negara (BTN) 19 orang (18,6%) dan Bank Negara Indonesia (BNI) 18 orang (17,6%). Status pekerjaan responden 100% adalah karyawan tetap 102 orang. Serta dilihat pada masa kerja karyawan dengan lama bekerja 3-5 tahun 41 orang (40,2%), 6-10 tahun 33 orang (32,4%) dan lebih dari 10 tahun 28 orang (27,5%).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas, semua indikator memenuhi kriteria. Dalam uji validitas dengan *loading factor* diperoleh hasil nilai semua indikator memiliki nilai validitas diatas 0,50 artinya semua indikator adalah valid dan bisa digunakan dalam analisis penelitian. Demikian juga pada uji reliabilitas.

Nilai *Cronbach Alpha* untuk semua konstruk penelitian diperoleh diatas 0,70 artinya semua variabel adalah reliabel. Selain itu, hasil nilai *composite reliability* untuk semua variabel adalah diatas 0,70 sehingga semua variabel adalah reliabel.

Uji R-Square

Berdasarkan uji *R-Square*, diperoleh model 1, pengaruh *work-life balance* dan *corporate social responsibility* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 0,486 atau sebesar 48,6%. Sementara model 2 yang menjelaskan pengaruh *work-life balance*, *corporate social responsibility*, *employee engagement* terhadap *employee retention* adalah sebesar 0,740 atau 74%.

Tabel 1. Nilai R-Square

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

Uji F-Square

Berdasarkan tabel 2. 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*

Serta pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee retention* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,314 termasuk sedang.

Tabel 2. Nilai F-Square

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

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Berdasarkan tabel 3. 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.

Tabel 3. Nilai SRMR

	Model Saturated	Model Estimates
SRMR	0.080	0.080

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dengan menggunakan PLS yang diringkas dalam tabel 4 dibawah ini. 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. Hasil Uji Hipotesis

Model	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
WLB -> EE	0.205	0.201	0.112	1.826	0.068*	H1 diterima
CSR -> EE	0.543	0.543	0.139	3.910	0.000***	H2 diterima
EE -> ER	0.174	0.176	0.083	2.086	0.037**	H3 diterima
WLB -> ER	0.392	0.392	0.071	5.555	0.000***	H4 diterima
CSR -> ER	0.537	0.538	0.069	7.789	0.000***	H5 diterima

Keterangan: ***) sig level 1%; **) sig level 5%; *) sig level 10%

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.

Hasil Uji Mediasi

Pada pengujian hipotesis *indirect effect* dapat diketahui pengaruh efek tidak langsung dari variabel independen ke dependen

melalui *variabel intervening* dapat dilihat pada tabel 5. Hipotesis diterima jika p-value < 0,05 (*significance level* 5%).

Dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik praktik CSR yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi keterikatan karyawan.

Tabel 5. Hasil Pengujian *Indirect Effect*

Model	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
WLB -> EE -> ER	0.036	0.025	1.427	0.154	Tidak mampu memediasi
CSR -> EE -> ER	0.094	0.057	1.660	0.097	Mampu memediasi

PEMBAHASAN

Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Corporate Social Responsibility* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil temuan *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dicapai, maka *employee engagement* semakin tinggi. 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. 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. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Boyede & Omotoye, 2021; Katili et al., 2021; Witriaryani et al., 2022; Jamillah et al., 2023).

Berdasarkan hasil temuan *corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

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. 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. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Chaudhary, 2019; Ali et al., 2020; Ali & Ali, 2021; Ansari & Irfan, 2023).

Pengaruh *Employee Engagement*, *Work-Life Balance* dan *Corporate Social Responsibility* Terhadap *Employee Retention*

Berdasarkan hasil temuan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin besar

karyawan akan bertahan dengan perusahaan dalam jangka waktu lama. 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. 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. 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).

Berdasarkan hasil temuan *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Dapat diinterpretasikan bahwa semakin optimal kebijakan WLB yang diterapkan, maka semakin kuat karyawan untuk bertahan di perusahaan. 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. 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. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Udayanga et al., 2021; Nurmalitasari & Andriyani, 2021; Silaban & Margaretha, 2021; Sharma & Gupta, 2020; Tirta & Enrika, 2020).

Berdasarkan hasil temuan *corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik praktik CSR perusahaan, maka akan mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. 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. 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. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Carlini et al., 2019; Bharadwaj & Yameen, 2020; Zainee & Puteh, 2020; Khan et al., 2021; Ali & Ali, 2021).

Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Corporate Social Responsibility* Terhadap *Employee Retention* Melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil temuan *employee engagement* tidak dapat memediasi hubungan *variabel work-life balance* terhadap *employee retention*. 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.

Berdasarkan hasil temuan *employee engagement* dapat memediasi hubungan *variabel corporate social responsibility* terhadap *employee retention*. 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*.

KESIMPULAN

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa *Work-life balance* dan *Corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, *Employee engagement*, *Work-life balance*, dan *Corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.

Penerapan kebijakan *work-life balance* di suatu perusahaan akan memberikan dukungan emosional dan mensejahterakan kehidupan karyawan sehingga memperkuat niat mereka untuk bertahan di perusahaan. *Employee retention* 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.

Selain itu, upaya perusahaan terkait CSR juga dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. *Employee retention* 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.

Employee engagement tidak dapat memediasi hubungan variabel *work-life balance* terhadap *employee retention*. Namun, *Employee engagement* dapat memediasi secara parsial pada hubungan variabel *corporate social responsibility* terhadap *employee retention*, 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.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Adapun penelitian ini memiliki keterbatasan yang masih sangat jauh dari kesempurnaan, diantaranya adalah hasil pengujian *indirect effect* masih menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak dapat memediasi hubungan antara *work-life balance* dengan *employee retention*. Untuk penelitian mendatang, penelitian dapat membuktikan secara signifikan variabel mediasi hubungan antara *work-life balance* dengan *employee retention* misalnya *job satisfaction* atau *organizational support* sebagai alternatif variabel mediasi.

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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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 Iacono, 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>
- 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>
- 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>
- Frame, & Hartog. (2003). *From Rhetoric to Reality Into The Swapof Ethical Practice: Implementing Work-life Balance*. USA: Blackwell Publishing Ltd.
- 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., Khatoun, 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/10.1177/0258042X211005330>
- 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., Michielsen, 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, 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>
- 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>
- 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.
- Nurmalitasari, S., & Andriyani, A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work-Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi (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>
- 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/jebel.v2i3.166>
- 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>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3S), 1–21. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- 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>
- 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>
- 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>