

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN TURNOVER INTENTION: MEDIATOR KOMITMEN AFEKTIF DAN WORK MEANINGFULNESS

Indah Regita¹ Fitri Wulandari²

Article history:

Submitted: 8 Maret 2025

Revised: 19 Maret 2025

Accepted: 14 April 2025

Keywords:

Affective Commitment;

Corporate Social

responsibility;

Palm Oil Plantation

Employees;

Turnover intention ;

Work meaningfulness;

Kata Kunci:

Intensi Keluar;

Karyawan Perkebunan Kelapa

Sawit;

Komitmen Afektif;

Makna Kerja;

Tanggung Jawab Sosial

Perusahaan;

Corresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Islam Universitas Islam Negeri

Raden Mas Said Surakarta,

Jawa Tengah, Indonesia

Email:

indahregita2004@gmail.com

Abstract

This study examines the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee Turnover intention in a palm oil plantation company, considering the mediating roles of Affective Commitment and Work meaningfulness. Using a quantitative method with purposive sampling, data were collected through questionnaire distribution to 139 respondents and analyzed using PLS-SEM. The results show that CSR positively affects Affective Commitment and Work meaningfulness and adversely affects Turnover intention. Furthermore, Affective Commitment and Work meaningfulness are proven to be partial mediators in the relationship between CSR and Turnover intention. These findings highlight the importance of CSR as a corporate strategy to enhance employee retention. Strengthening CSR programs can create a more supportive work environment, increase employee satisfaction, and improve overall organizational stability. Thus, CSR contributes to social and environmental sustainability and plays a vital role in maintaining a loyal and productive workforce. The implications of this study emphasize the significance of CSR in fostering a positive work environment and improving employee retention.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji dampak *corporate social responsibility* (CSR) terhadap *turnover intention* karyawan di perkebunan kelapa sawit dengan mempertimbangkan peran mediasi komitmen afektif dan *work meaningfulness*. Menggunakan metode kuantitatif dengan teknik *purposive sampling*, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 139 responden, kemudian dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan *work meaningfulness*, serta berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, *komitmen afektif* dan *work meaningfulness* terbukti menjadi mediator parsial dalam hubungan antara CSR dan *turnover intention*. Temuan ini menegaskan pentingnya CSR sebagai strategi perusahaan dalam meningkatkan retensi karyawan. Memperkuat program CSR dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, meningkatkan kepuasan karyawan, dan memperbaiki stabilitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, CSR tidak hanya berkontribusi pada keberlanjutan sosial dan lingkungan, tetapi juga berperan penting dalam menjaga tenaga kerja yang loyal dan produktif dalam perusahaan. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya CSR dalam menciptakan lingkungan kerja positif dan meningkatkan retensi karyawan perusahaan.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Jawa Tengah, Indonesia²

Email: fitri.wulandari@staff.uinsaid.ac.id

PENDAHULUAN

Di Indonesia, area perkebunan kelapa sawit meluas hingga mencapai 7,4 juta hektar, yang setara dengan hampir separuh dari total produksi global menurut data FAO tahun 2016. Pengelolaan kelapa sawit diatur melalui dua bentuk perkebunan, yakni perkebunan industri yang dimiliki oleh negara atau perusahaan 58 persen dan perkebunan yang dikelola oleh petani kecil 42 persen (Moulin *et al.*, 2017). Meskipun produksi minyak kelapa sawit nasional mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, produktivitas per hektar menunjukkan sedikit penurunan selama periode 2020 hingga 2022. Hal ini menunjukkan pentingnya peran pekerja perusahaan kelapa sawit dalam menjaga produktivitas dan kesinambungan operasional industri ini. Pekerja perusahaan kelapa sawit berperan dalam menjaga produktivitas, kualitas, dan kesinambungan operasional. Mereka terlibat dalam berbagai aspek, termasuk budidaya tanaman, pemeliharaan fasilitas, pengolahan produk, distribusi, dan manajemen operasional. Namun, industri ini juga menghadapi berbagai tantangan, termasuk dalam pengelolaan tenaga kerja. Salah satu isu yang menjadi perhatian utama adalah tingginya tingkat *turnover intention* atau niat karyawan untuk berpindah kerja.

Karyawan merupakan aset penting bagi setiap entitas organisasi, karena keberadaan mereka berperan penting dalam menentukan keberlanjutan dan keberhasilan perusahaan. Studi ini menganalisis bagaimana praktik kegiatan sosial perusahaan dapat menurunkan *turnover intention*, dan mendorong karyawan berorientasi pada kinerja sosial dan keuangan (Wang *et al.*, 2022). Dalam penelitian ini teori identitas sosial dan *stakeholder theory* digunakan untuk membangun pemahaman tentang bagaimana tanggung jawab sosial perusahaan mempengaruhi niat karyawan untuk pindah dan bagaimana peran komitmen afektif dan *work meaningfulness*. Teori identitas sosial menjelaskan keterikatan individu pada kelompok sosialnya, sementara *stakeholder theory* menekankan pentingnya memperhatikan semua pihak yang terdampak oleh aktivitas perusahaan. Tanggung jawab sosial perusahaan mencakup perilaku organisasi yang memperhatikan kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan, mengalokasikan sumber daya dengan sukarela, dan mencapai pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang berkelanjutan. Pemenuhan tanggung jawab sosial perusahaan menciptakan citra positif bagi perusahaan dan meningkatkan pengakuan organisasi terhadap karyawan (Hui, 2021). *Turnover intention* perlu diteliti karena dapat mengganggu operasional, meningkatkan biaya sumber daya manusia, dan menurunkan stabilitas organisasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor penyebabnya, termasuk peran CSR, penting dalam konteks manajemen karyawan di sektor perkebunan.

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) terus menjadi area yang menarik perhatian bagi industri maupun akademisi (Cheng *et al.*, 2022). Perusahaan berusaha untuk mengakui representasi seimbang dari beragam kelompok pemangku kepentingan dan harapan mereka dalam kebijakan CSR. Perusahaan perlu memotivasi karyawan untuk mengatasi tantangan keberlanjutan secara inovatif dengan bekerja pada tiga dimensi keberlanjutan dan menangani kepentingan pemangku kepentingan yang beragam. (Liu *et al.*, 2022). Dampak yang diberikan oleh perusahaan kelapa sawit memiliki resiko yang cukup besar baik secara lingkungan maupun sosial. Untuk mengurangi resiko konflik sosial dengan masyarakat sekitar, perusahaan kelapa sawit perlu meningkatkan perhatiannya terhadap *corporate social responsibility* (Effendi, 2021). Keterlibatan perusahaan dalam kegiatan CSR eksternal yang berdampak positif pada masyarakat dapat meningkatkan rasa bangga karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Karyawan yang bangga dengan reputasi dan kontribusi sosial perusahaan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (Sahputra & Dihan, 2024). CSR dapat menjadi salah satu faktor yang meningkatkan komitmen afektif, karena karyawan yang bekerja di perusahaan dengan kepedulian sosial yang tinggi cenderung merasa lebih dihargai dan memiliki keterikatan lebih kuat terhadap perusahaan (Narya & Gede, 2023)

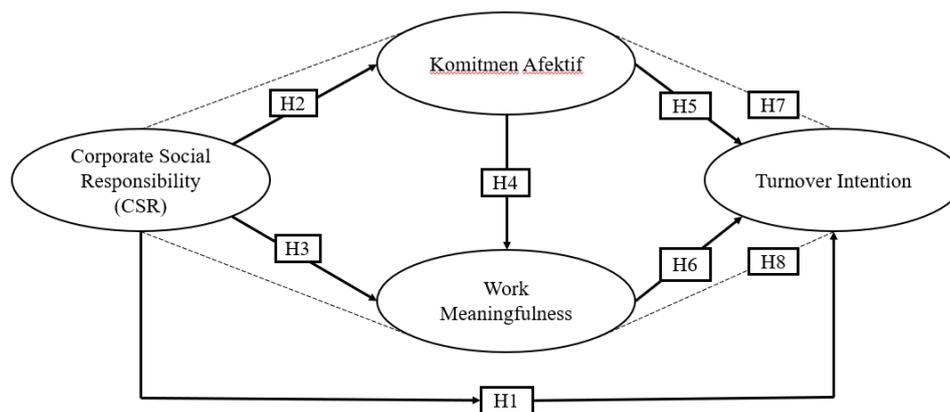
CSR yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan, seperti beasiswa anak karyawan, fasilitas kesehatan, dan pelatihan keterampilan, berperan strategis dalam meningkatkan retensi karyawan. Pada penelitian Masood (2024) menunjukkan bahwa CSR yang berdampak langsung pada kesejahteraan karyawan dan keluarganya dapat memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Beasiswa meningkatkan keterikatan emosional, fasilitas kesehatan meningkatkan kepuasan kerja, dan pelatihan keterampilan membuka peluang pengembangan karier yang memperkuat komitmen afektif. Dengan demikian, CSR tidak hanya meningkatkan stabilitas organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan berkelanjutan, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. CSR yang dilakukan dengan baik akan memiliki dampak nyata bagi perusahaan (Landari *et al.*, 2023).

Perasaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan hasil yang dicapai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dan stabilitasnya. Tindakan dan kebijakan organisasi yang disesuaikan dengan konteks tertentu, mempertimbangkan ekspektasi terhadap berbagai pihak, dan berfokus pada tiga aspek utama: kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan menjadi landasan bagi komitmen organisasi (Chen *et al.*, 2023). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Newman kerangka kerja yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer mengidentifikasi tiga jenis komitmen organisasi: komitmen afektif yang menunjukkan "keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi"; komitmen yang menggambarkan "biaya yang dirasakan terkait dengan keluarnya dari organisasi"; dan komitmen normatif yang mencerminkan "kewajiban yang dirasakan untuk tetap berada dalam organisasi" (Newman *et al.*, 2015). Ketika individu merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang signifikan bagi mereka, hal ini cenderung meningkatkan tingkat komitmen afektif mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Pekerjaan yang bermakna memberikan motivasi tambahan bagi individu untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka dan mencapai hasil yang lebih baik.

Karyawan yang menyadari bahwa pekerjaannya berkontribusi pada kesejahteraan komunitas cenderung mengalami kepuasan dan makna kerja yang lebih tinggi. Persepsi positif terhadap praktik CSR juga berpengaruh pada keterlibatan kerja dan kreativitas, mendorong motivasi intrinsik yang meningkatkan produktivitas dan inovasi. Dampaknya, CSR tidak hanya memperkuat loyalitas karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini berimplikasi pada peningkatan *work meaningfulness*, di mana karyawan merasa bahwa tugas yang mereka jalankan memiliki nilai lebih dari sekadar aspek ekonomi (Wajong *et al.*, 2020). Implementasi program CSR yang komprehensif dan berkelanjutan dalam industri perkebunan kelapa sawit tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan tetapi juga meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan melalui peningkatan keterikatan emosional dan persepsi makna dalam pekerjaan mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara CSR dan intensi *turnover intention*, dengan mempertimbangkan peran mediator dari komitmen afektif karyawan dan *work meaningfulness* terhadap perusahaan. Banyak penelitian telah menyoroti dampak CSR di berbagai sektor industri, namun masih sedikit yang meneliti secara khusus pada industri perkebunan kelapa sawit yang memiliki karakteristik dan tantangan sosial serta lingkungan yang khas. Pengaruh CSR terhadap *turnover intention* karyawan di industri ini mungkin berbeda jika dibandingkan dengan sektor lain. Penelitian ini secara khusus menyoroti sektor perkebunan kelapa sawit, yang masih jarang dijadikan objek studi dalam konteks hubungan CSR, komitmen afektif, *work meaningfulness*, dan *turnover intention*. Peneliti ingin memahami bagaimana CSR memengaruhi intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, dan sejauh mana peran komitmen afektif dan makna dalam pekerjaan dalam menghubungkan CSR dengan intensi tersebut. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana CSR dapat mempengaruhi tingkat keterikatan dan kepuasan karyawan, serta dampaknya terhadap stabilitas tenaga kerja dan makna dalam pekerjaan.

Menurut penelitian terdahulu *employee's perception of corporate social responsibility* terhadap CSR perusahaan tidak langsung mengurangi keinginan mereka untuk berpindah kerja, melainkan melalui faktor lain yang berperan sebagai perantara. Dengan kata lain, CSR tidak otomatis membuat karyawan tetap bertahan, tetapi dapat dipengaruhi oleh aspek lain seperti komitmen afektif atau makna dalam pekerjaan yang pada akhirnya berkontribusi dalam menurunkan niat untuk meninggalkan pekerjaan. CSR memiliki pengaruh tidak langsung yang negatif terhadap *turnover intention* (Chen *et al.*, 2023). Perusahaan disarankan untuk meningkatkan program CSR mereka guna membangun rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, perusahaan tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan tetapi juga memperbaiki citra perusahaan secara keseluruhan (Nadiaswari & Adnyani, 2024).



Sumber: Wulandari & Mubarak, 2021

Gambar 1. Model Penelitian

Di tengah meningkatnya ekspektasi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan, studi mengenai pengaruh CSR terhadap *outcome* karyawan seperti *turnover intention* masih menunjukkan hasil yang inkonsisten. Beberapa studi menunjukkan bahwa CSR dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, sementara yang lain menyatakan sebaliknya. Inkonsistensi ini menandakan adanya variabel lain yang turut berperan dalam menjembatani hubungan antara CSR dan *turnover intention*. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana CSR dapat berdampak terhadap niat keluar karyawan. Penelitian ini menambahkan kontribusi dengan menguji dua variabel mediasi, yaitu komitmen afektif dan *work meaningfulness*, yang keduanya dianggap relevan dalam konteks sektor perkebunan di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh CSR terhadap *turnover intention* karyawan dengan mempertimbangkan peran mediasi dari komitmen afektif dan *work meaningfulness*. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini mencakup bagaimana peran CSR dalam menurunkan intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan, baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi psikologis. Secara khusus, penelitian ini menyoroti apakah CSR dapat membentuk komitmen emosional karyawan terhadap organisasi (komitmen afektif) dan meningkatkan persepsi makna kerja, serta apakah kedua variabel tersebut dapat memengaruhi *turnover intention* secara signifikan. Selain itu, penting untuk diketahui sejauh mana *work meaningfulness* berperan dalam memperkuat komitmen afektif dan secara langsung memengaruhi niat keluar. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan delapan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu: H1: CSR berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* ; H2: CSR berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif; H3: CSR berpengaruh terhadap *work meaningfulness*; H4: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *work meaningfulness*; H5: Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* ; H6: *Work meaningfulness* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* ; H7: Komitmen afektif

memediasi secara parsial pengaruh negatif CSR terhadap *turnover intention* ; dan H8: *Work meaningfulness* secara signifikan memediasi hubungan negatif antara CSR terhadap *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yaitu suatu proses untuk mendapatkan pemahaman dengan menggunakan data berupa angka sebagai alat untuk menganalisis informasi tentang apa yang ingin kita ketahui (Djollong, 2014). Dalam Penelitian ini, data primer yang digunakan berupa koesioner dengan berbagai pertanyaan terkait variabel yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian diambil dari beberapa jurnal ilmiah, buku, maupun sumber-sumber lain yang sesuai. Butir pertanyaan yang memanfaatkan jenis data *likert* dimana data yang diukur dengan skala Likert yaitu CSR, Komitmen afektif, *work meaningfulness*, dan *turnover intention*, yang diukur melalui pernyataan-pernyataan persepsi responden terhadap masing-masing variabel tersebut. Penggunaan tujuh titik respon pada skala *likert* direkomendasikan karena cenderung lebih disukai oleh responden dimana didalam penelitian ini ada 146 responden dari perusahaan kelapa perkebunan kelapa sawit dan telah terbukti memiliki kriteria validitas, reliabilitas, kekuatan diskriminasi, dan stabilitas yang memadai (Budiaji, 2013). Penelitian ini menggunakan skala likert 7 poin (1-7) untuk menentukan jawaban kuesioner. Dalam Penelitian ini akan diambil 146 sample dengan teknik pengambilan sample yang digunakan yaitu metode *purposive sampling*, dimana anggota sample dipilih secara khusus berdasarkan kriteria tertentu (Harianto & Hendrani, 2022). Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja diperusahaan kelapa sawit di Kabupaten Indragiri Hilir, memiliki masa kerja minimal 1 tahun dan bersedia mengisi kuesioner secara sukarela dan lengkap.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah CSR, yang mencerminkan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan, lingkungan, dan masyarakat dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Implementasi program CSR yang efektif dapat meningkatkan komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, serta *work meaningfulness*, yang mencerminkan persepsi karyawan bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan memberikan dampak positif. Ketika karyawan merasa dihargai dan melihat bahwa pekerjaan mereka bernilai bagi organisasi maupun masyarakat, mereka cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi. Peningkatan loyalitas ini berdampak pada penurunan *turnover intention* , atau keinginan karyawan untuk berpindah kerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan komitmen afektif dan *work meaningfulness*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model yang telah dirumuskan. Pendekatan ini dipilih karena mampu menangani model yang kompleks, sesuai untuk data non-normal, dan efektif digunakan pada jumlah sampel yang relatif kecil. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua tahapan utama, yaitu analisis *outer model* dan *inner model*. *Outer model* bertujuan untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator dengan memperhatikan nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted* (AVE), *composite reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. *Inner model* digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten serta kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen secara langsung maupun tidak langsung. Evaluasi pada tahap ini dilakukan melalui nilai *R-square* dan *Q-square* untuk menilai kekuatan prediktif dari model. Teknik *bootstrapping* diterapkan untuk menguji signifikansi statistik jalur hubungan antar variabel, dengan menghasilkan nilai t-statistic dan p-value sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap hipotesis. Selain itu, *bootstrapping* juga digunakan untuk menguji efek mediasi dari komitmen afektif dan *work meaningfulness* dalam hubungan antara CSR dan *turnover intention* , sehingga diperoleh

pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan psikologis dalam konteks organisasi.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan perusahaan perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Indragiri Hilir. Kuesioner tersebut dirancang secara khusus untuk mengukur persepsi karyawan terhadap praktik CSR yang diterapkan oleh perusahaan. Selain itu, kuesioner juga mencakup pengukuran tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, persepsi mereka terhadap makna dalam pekerjaan, serta kecenderungan untuk *turnover intention*. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh data yang relevan dan representatif dalam menjawab tujuan penelitian. Diharapkan, hasil dari pengumpulan data ini dapat memberikan kontribusi empiris yang memperkaya pemahaman tentang peran CSR dalam meningkatkan retensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh, responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan usia, pengalaman kerja, dan jenis kelamin untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai karakteristik tenaga kerja di perusahaan perkebunan kelapa sawit yang diteliti. Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 20-30 tahun, dengan persentase sebesar 52,2 persen, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada dalam kelompok usia produktif awal. Selain itu, berdasarkan pengalaman kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun, dengan persentase mencapai 55,3 persen, yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan masih berada dalam tahap awal atau pertengahan karier mereka dalam industri ini. Dari segi jenis kelamin, sebanyak 89,9 persen responden merupakan laki-laki, sementara hanya 10,1 persen yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini mencerminkan kecenderungan industri perkebunan kelapa sawit yang didominasi oleh tenaga kerja laki-laki, mengingat sifat pekerjaan yang cenderung lebih menuntut aspek fisik dan operasional di lapangan. Temuan ini secara keseluruhan mengindikasikan bahwa tenaga kerja di perusahaan perkebunan sawit yang diteliti mayoritas terdiri dari pekerja muda dengan pengalaman kerja yang relatif singkat serta didominasi oleh laki-laki. Pengujian outer model bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Hasil seluruh konstruk memiliki nilai AVE > 0,5 serta CR dan Cronbach's Alpha > 0,7, yang menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan valid dan reliabel. Adapun hasil uji validitas konvergen dan reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1.
Reabilitas Konstruk

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE	Keterangan
<i>Corporate Social Responsibility</i>	0,94	0,93	0,71	Reliabel dan valid
Komitmen Afektif	0,96	0,96	0,78	Reliabel dan valid
<i>Work meaningfulness</i>	0,94	0,94	0,76	Reliabel dan valid
<i>Turnover intention</i>	0,96	0,96	0,82	Reliabel dan valid

Sumber: Data Penelitian, 2025

Analisis *inner model* dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dalam model penelitian dengan menggunakan uji *R-Square*, uji *path coefficient*, serta uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi). Melalui analisis ini, dapat diketahui seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa CSR mampu menjelaskan persen variasi komitmen afektif, 49 persen variasi *work meaningfulness*, dan

persen variasi *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki daya jelaskan yang cukup kuat terhadap perilaku karyawan yang diteliti. Secara lebih rinci, hasil uji *R-square*, uji path coefficient, serta uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2.
Validitas Konvergen

Variabel Endogen	R ²
Komitmen Afektif	0,69
<i>Work meaningfulness</i>	0,71
<i>Turnover intention</i>	0,51

Sumber: Data Penelitian, 2025

Tabel 3.
Path Coefficient dan Uji Signifikansi

Hubungan Antar Variabel	Koefisien (O)	T-Statistic	P-Value	Kesimpulan
<i>Corporate Social Responsibility</i> - Komitmen Afektif	0,83	26,50	0,00	Signifikan
<i>Corporate Social Responsibility</i> - <i>Turnover intention</i>	-0,25	2,11	0,03	Signifikan
<i>Corporate Social Responsibility</i> - <i>Work meaningfulness</i>	0,46	3,74	0,00	Signifikan
Komitmen Afektif - <i>Turnover intention</i>	-0,39	3,70	0,00	Signifikan
Komitmen Afektif - <i>Work meaningfulness</i>	0,28	2,06	0,03	Signifikan
<i>Work meaningfulness</i> - <i>Turnover intention</i>	-0,28	2,66	0,00	Signifikan

Sumber: Data Penelitian, 2025

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Komitmen Afektif berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara CSR dengan *turnover intention* dan *work meaningfulness*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh CSR terhadap kedua variabel tersebut tidak sepenuhnya bersifat langsung, melainkan diperkuat melalui kehadiran komitmen afektif sebagai variabel perantara. Dengan meningkatnya komitmen afektif karyawan, pengaruh positif CSR terhadap penurunan niat keluar dan peningkatan makna kerja menjadi lebih kuat. Adapun hasil uji kekuatan serta signifikansi hubungan mediasi dalam model penelitian pada tabel 4.

Tabel 4.
Uji Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Koefisien	T-statistik	P-value	Keputusan
<i>Corporate Social Responsibility</i> -> Komitmen Afektif -> <i>Turnover intention</i>	-0,33	3,49	0,00	Mediasi Parsial
<i>Corporate Social Responsibility</i> -> Komitmen Afektif -> <i>Work meaningfulness</i>	0,24	2,00	0,04	Mediasi Parsial

Sumber: Data Penelitian, 2025

Temuan dalam penelitian ini diperkuat oleh studi terbaru yang dilakukan oleh Hwang & Kim (2021), yang menunjukkan bahwa makna kerja memainkan peran mediasi yang signifikan antara beban kerja yang berlebihan dan niat untuk keluar dari pekerjaan. Dalam konteks tersebut, praktik CSR terbukti mampu memperkuat persepsi karyawan terhadap makna kerja, sehingga mengurangi dampak negatif dari tekanan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian ini sejalan dengan temuan tersebut, di mana CSR tidak hanya menurunkan niat keluar secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan makna kerja dan komitmen afektif karyawan sebagai mediator. Dengan demikian, CSR dapat dianggap sebagai strategi organisasi yang tidak hanya berdampak secara eksternal, tetapi juga memainkan peran penting dalam pengelolaan aspek psikologis dan kesejahteraan karyawan.

Pengukuran *Goodness of Fit* (GoF) dilakukan dengan cara mengalikan rata-rata nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan rata-rata R², kemudian diambil akar kuadratnya. Berdasarkan hasil

analisis, rata-rata AVE yang diperoleh adalah 0,77275, sementara rata-rata R^2 sebesar 0,642. Maka, nilai GoF dapat dihitung sebagai $\sqrt{(0,77275 \times 0,642)} = \sqrt{0,496} \approx 0,705$. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang sangat baik secara keseluruhan, karena telah melampaui ambang batas minimum 0,36. Hal ini mengindikasikan bahwa model struktural dan pengukuran dalam studi ini tergolong kuat dan mampu menjelaskan hubungan antar variabel dengan baik.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa praktik CSR memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan komitmen afektif karyawan. Komitmen afektif yang meningkat kemudian berkontribusi pada penurunan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, CSR juga mendorong peningkatan persepsi karyawan terhadap makna kerja yang mereka jalani. Meskipun demikian, penelitian ini belum secara eksplisit menguji peran mediasi dari *work meaningfulness* dalam hubungan antara CSR dan *turnover intention*. Oleh karena itu, dibutuhkan analisis lanjutan untuk mengonfirmasi apakah makna kerja benar-benar menjadi perantara yang signifikan dalam hubungan tersebut. Secara umum, hasil penelitian ini menggarisbawahi bahwa CSR tidak hanya sekadar kewajiban sosial perusahaan, melainkan juga merupakan strategi penting dalam membangun loyalitas dan keterikatan emosional karyawan. Dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui program CSR yang tepat sasaran, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, positif, dan berorientasi jangka panjang. Strategi ini pada akhirnya dapat membantu perusahaan dalam mengurangi tingkat *turnover* dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa CSR berpengaruh signifikan dalam menurunkan *turnover intention* secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen afektif dan *work meaningfulness*. Hal ini menunjukkan bahwa program CSR yang dikelola dengan baik dapat membangun keterikatan emosional dan makna kerja, sehingga meningkatkan retensi karyawan. Model yang digunakan memiliki daya prediksi yang baik berdasarkan nilai R^2 dan SRMR. Dengan demikian, pendekatan CSR tidak hanya berdampak eksternal, tetapi juga internal dalam menjaga loyalitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori identitas sosial dan *stakeholder theory*, di mana keterlibatan perusahaan dalam tanggung jawab sosial dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat loyalitas mereka. Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen afektif dan *work meaningfulness* memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara CSR dan *turnover intention*, yang mengindikasikan bahwa CSR tidak hanya secara langsung menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterikatan emosional dan makna dalam pekerjaan. Dengan demikian, implementasi CSR yang efektif dapat menjadi strategi penting bagi perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta meningkatkan stabilitas organisasi.

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur CSR dengan mengidentifikasi peran mediasi komitmen afektif dan *work meaningfulness* dalam menurunkan *turnover intention*, khususnya di sektor perkebunan kelapa sawit yang belum banyak dikaji secara empirik. Temuan ini juga memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan SDM berbasis nilai sosial. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama dalam cakupan wilayah dan karakteristik sampel, yang masih terfokus pada industri perkebunan kelapa sawit. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke sektor industri lain dengan struktur dan dinamika kerja yang berbeda. Untuk itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan dengan mempertimbangkan berbagai sektor industri guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dampak CSR terhadap *turnover intention*. Selain itu, penelitian di masa mendatang juga

dapat memasukkan variabel lain, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kesejahteraan psikologis karyawan, yang dapat berperan dalam memperkuat hubungan antara CSR dan loyalitas karyawan. Dari perspektif praktis, perusahaan diharapkan dapat mengoptimalkan program CSR tidak hanya sebagai bentuk tanggung jawab sosial eksternal, tetapi juga sebagai bagian dari strategi internal yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan dan pengembangan karyawan. Dengan memberikan perhatian lebih terhadap aspek emosional dan makna kerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menurunkan tingkat *turnover* yang berpotensi menghambat kinerja organisasi.

REFERENSI

- Budiaji, W. (2013). SKALA PENGUKURAN DAN JUMLAH RESPON SKALA LIKERT (The Measurement Scale and The Number of Responses in Likert Scale). *Jurnal Ilmu Pertanian Dan Perikanan*, 2(2), 127–133. <http://umbidharma.org/jipp>
- Chen, X., Hansen, E., & Cai, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and turnover intention: *Work meaningfulness* and affective commitment as mediators. *Social Behavior and Personality*, 51(4), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.12113>
- Cheng, Y., Wang, Y., & Pan, F. (2022). The Impact of CSR Perceptions on Employees' Turnover Intention during the COVID-19 Crisis in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph19148297>
- Djollong, A. F. (2014). Teknik Pelaksanaan Penelitian Kuantitatif (Technique of Quantitative Research). *Istiqra'*, 2(1), 86–100.
- Effendi, A. (2021). Factors Affecting CSR Disclosure on Palm Oil Companies in Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(3), 7013–7025. <https://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/2527>
- Harianto, R., & Hendrani, A. (2022). Pengaruh profitabilitas, leverage dan ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(9), 3894–3902. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i9.1570>
- Hui, Z. (2021). Corporate Social Responsibilities, Psychological Contracts and Employee Turnover Intention of SMEs in China. *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754183>
- Hwang, Y. S., & Kim, B. J. (2021). “The Power of a Firm's Benevolent Act”: The Influence of Work Overload on Turnover Intention, the Mediating Role of Meaningfulness of Work and the Moderating Effect of CSR Activities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph18073780>
- I Gede Narya, A. W., & Wayan Gede, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(05), 894–902. <https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i05.p06>
- Indah Nadiaswari, I. A. A., & Dewi Adnyani, I. G. A. (2024). PERAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI MEMEDIASI PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (STUDI PADA DINAS KOPERASI DAN UKM KABUPATEN GIANYAR). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 13(03), 542. <https://doi.org/10.24843/EEB.2024.v13.i03.p11>
- Landari, F. D., Animah, A., & Isnaini, Z. (2023). Pengaruh Penerapan Corporate Social Responsibility (Csr) Dan Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(07), 1357. <https://doi.org/10.24843/eeb.2023.v12.i07.p11>
- Liu, Y., Ijlal, K., Hanif, M. S., Khurshid, A., & Ahmed, Z. (2022). Do Embedded and Peripheral Corporate Social Responsibility Activities Lower Employees' Turnover Intentions? *Frontiers in Psychology*, 13(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.926962>
- Masood, D. R. Z. (2024). Strategies for employee retention in high turnover sectors: An empirical investigation. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(1), 33–41. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1a.167>
- Moulin, M., Wohlfahrt, J., Caliman, J. P., & Bessou, C. (2017). Deciphering agricultural practices and environmental impacts in palm oil plantations in Riau and Jambi provinces, Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 24(6), 512–523. <https://doi.org/10.1080/13504509.2016.1239232>
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from

- the Chinese private sector. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 26, Issue 9, pp. 1226–1242). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>
- Sahputra, R., & Dihan, F. N. (2024). Pengaruh Kompensasi, Job Satisfaction, Dan Perceived Job Alternative Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(2), 400–408. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i2.836>
- Wajong, B. E. R., Irawan, D., Wylene, & Bernarto, I. (2020). Persepsi Karyawan pada CSR, Keterlibatan Karyawan, dan Kepemimpinan Etis pengaruhnya terhadap Kreatifitas Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 10(2), 72–79. <https://doi.org/10.35797/jab.v10.i2.72-79>
- Wang, X., Yang, M., Park, K., Um, K. H., & Kang, M. (2022). Social Sustainability of a Firm: Orientation, Practices, and Performances. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph192013391>
- Wulandari, F., & Mubarak, S. (2021). Islamic work ethics and lecturer performance: Mediating roles of person-organization fit and innovation in learning activities. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 22–32. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.03](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.03)