



PENGARUH CSR TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN DAN *EMPLOYEE TURNOVER*

(Studi Empiris pada Perusahaan-perusahaan yang Mengungkapkan Laporan Keberlanjutan menggunakan Kerangka GRI dan Terdaftar di BEI Tahun 2020-2022)

Septo Allan Toto Sapria, Dwi Cahyo Utomo¹

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +6282135240978

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the impact of CSR on corporate financial performance and employee turnover. Moreover, this study seeks to explore and compare the impact of CSR measured through two sources, namely internal CSR reports and external index. The dependent variables in this study are corporate financial performance and employee turnover, while the independent variable in this study is CSR. Firm size, firm leverage, and gender diversity are also used as control variables in this study.

The study uses secondary data in the form of corporate sustainability reports obtained from the Bloomberg Terminal. Using a purposive sampling method, the sample obtained was 85, which are companies that disclose sustainability reports using the GRI framework and are listed on the Indonesia Stock Exchange in 2020-2022. The study also uses multiple regression analysis.

The results of this study shows that CSR has a positive impact on corporate financial performance and a negative impact on employee turnover. However, the significance of these impacts is only seen in CSR measured based on internal CSR reports, not from CSR measured based on external index.

Keywords: CSR, financial performance, employee turnover, GRI, social investment

PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan merujuk pada sejauh mana suatu perusahaan mencapai tujuan yang berorientasi pasar dan tujuan keuangannya (Yamin et al., 1999). Namun, keuangan bukanlah satu-satunya lingkup dalam menilai kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan pada umumnya dinilai juga melalui lingkup non keuangan, seperti *employee turnover*, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan kualitas produk, terkhusus untuk tujuan kinerja jangka panjang. Alrubaiee (2013) merekomendasikan penggunaan indikator kinerja non keuangan dalam menilai kinerja jangka panjang perusahaan.

Menurut Gan, dkk (2020), dunia usaha diharapkan untuk berperilaku secara moral sebagai warga korporasi yang baik dibandingkan hanya memikirkan kepentingan finansial mereka sendiri seiring dengan semakin sadarnya para pemangku kepentingan terhadap permasalahan sosial dan lingkungan yang diakibatkan oleh aktivitas mereka. Mereka juga mengungkapkan bahwa *corporate social responsibility* (CSR) merupakan strategi bagi dunia bisnis guna mengatasi tantangan yang semakin meningkat di bidang sosial dan lingkungan. Dalam hal ini, CSR akan memaksimalkan kinerja perusahaan dengan membuat perusahaan mencapai tujuan keuangannya, tanpa menganaktirikan tujuan non keuangannya.

Carroll (1991) mendefinisikan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sebagai gagasan yang menggabungkan tanggung jawab hukum, bisnis, etika, dan kebijakan masyarakat dengan perekonomian. CSR juga dijelaskan sebagai penggabungan kepedulian terhadap aspek sosial dan lingkungan ke dalam berbagai kegiatan perusahaan serta mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan (Chuang dan Huang, 2018; Endriat dkk., 2021; Wang dkk., 2020). Aktivitas kepedulian perusahaan ini dapat ditransparansikan kepada para pemangku kepentingan baik melalui

¹ Corresponding author

laporan CSR yang dikeluarkan internal perusahaan itu sendiri, maupun melalui serangkaian penilaian CSR yang didasarkan atas indeks-indeks lembaga eksternal.

Menurut Bacha, dkk (2021), dari sudut pandang agensi, inisiatif CSR dikaitkan dengan transparansi pemegang saham, yang dapat memperburuk masalah pengetahuan asimetris dan merugikan reputasi perusahaan sehingga menyebabkan kebutuhan modal yang lebih besar. Namun berbeda dengan sudut pandang agensi, banyak penelitian yang menggunakan pandangan *stakeholder* menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif oleh keterlibatan perusahaan dalam CSR (Cho et al., 2019; Franco et al., 2020; Long et al., 2020; Majeed et al., 2015). Menurut hipotesis pemangku kepentingan, keuntungan inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mampu mengurangi konflik kepentingan antara bisnis dan pemangku kepentingan, yang berdampak pada peningkatan nilai pemegang saham (Freeman, 1984). Selain itu, teori pemangku kepentingan sangat erat kaitannya perputaran karyawan karena karyawan sendiri adalah salah satu bagian pemangku kepentingan perusahaan.

Aktivitas CSR yang dilakukan oleh perusahaan membuat karyawan merasa perusahaan memperhatikan keberadaan mereka sebagai salah satu *stakeholder* yang berperan penting dalam perusahaan. Hal ini karena tidak sedikit dari aktivitas CSR yang menasar pada pemenuhan kebutuhan karyawan, seperti pemberian jaminan sosial karyawan, pencegahan polusi, dan peningkatan kualitas pendidikan karyawan melalui program pelatihan dan pembinaan yang dilakukan oleh perusahaan. Alasan tersebut pada akhirnya akan membuat karyawan betah dan meredam niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Yoo & Chon, 2015) sehingga *employee turnover* pada perusahaan dapat diminimalisasi.

Literatur sebelumnya telah membahas bagaimana CSR dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan dan *employee turnover*. Beberapa penelitian mendukung adanya korelasi positif (Dakhli, 2022; Hendratama & Huang, 2021; Yoo & Chon, 2015; Zainee & Puteh, 2020), sementara penelitian lain berpendapat sebaliknya (Baird et al., 2012; Lee et al., 2018; Zahid et al., 2022). Selain itu, penelitian sebelumnya juga lebih terkonsentrasi pada hubungan CSR dengan salah satu di antara kinerja keuangan ataupun *employee turnover* dibanding dengan penelitian yang mengangkat kedua aspek tersebut. Banyak penelitian sebelumnya juga melihat pengukuran CSR dari sisi eksternal saja (Dakhli, 2022; Hendratama & Huang, 2021; Lee et al., 2018; Rhee et al., 2021), tanpa melihat pentingnya pengukuran dari sisi internal seperti laporan CSR pada *sustainability report* (SR). Padahal, SR memiliki peran dalam meredam kesalahan yang dilakukan oleh perusahaan (Liu & Lee, 2019), sehingga penting untuk dilihat juga sebagai pengukuran CSR.

Berdasarkan *research gap* yang telah diutarakan sebelumnya, penelitian ini berfokus untuk meneliti pengaruh CSR terhadap kinerja keuangan perusahaan dan *employee turnover*. Lebih lanjut lagi, penelitian ini berusaha untuk menelaah dan membandingkan pengaruh CSR yang diukur melalui dua sumber, yaitu laporan CSR internal dan indeks eksternal, dengan data yang berasal dari perusahaan-perusahaan yang mengungkapkan laporan keberlanjutan menggunakan kerangka *Global Reporting Initiative* (GRI) dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada periode 2020-2022.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori Stakeholder

Teori pemangku kepentingan, yang dikemukakan oleh Freeman (1994), menekankan bahwa tanggung jawab perusahaan tidak hanya bertanggung jawab terhadap pemegang sahamnya, melainkan juga kepada semua pihak yang memiliki kepentingan dalam perusahaan yang memiliki kapasitas untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini menjadi penting bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya mengingat pentingnya peran *stakeholder*. Freeman (1984) menekankan mengenai perlunya dilakukan integrasi kepentingan semua pihak yang sah, termasuk kelompok lingkungan, karyawan, dan masyarakat. Interaksi ini dilakukan sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat merespons kebutuhan informasi para pemangku kepentingannya, yang kemudian berdampak pada pemberian dukungan material dan imaterial dari para pemangku kepentingan

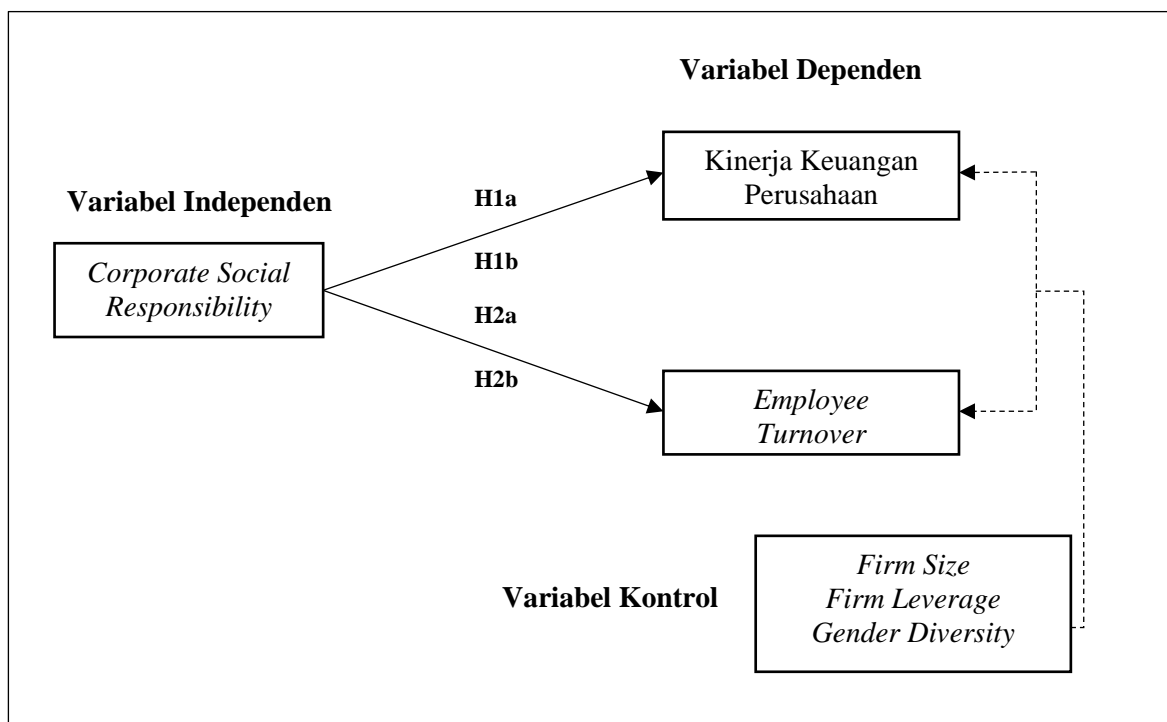
terhadap aktivitas perusahaan secara keseluruhan, dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan dan memperoleh profitabilitas yang diinginkan. (Lindawati & Puspita, 2015).

Menurut Guix, dkk (2018) keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan bergantung pada kemampuan manajer dalam menciptakan kepuasan bagi pemangku kepentingan. Penting bagi perusahaan menyiapkan strategi yang mengarah pada para pemangku kepentingan melalui kegiatan yang berfokus pada kegiatan sosial seperti CSR. Konsep CSR sendiri didefinisikan sebagai strategi pengelolaan yang menggabungkan perhatian terhadap masyarakat dan lingkungan dalam operasional bisnisnya (Choi dkk., 2021). Dengan melakukan ini, bisnis terlibat dalam interaksi sukarela dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Oleh karena gagasan mendasar dibalik CSR pada hakikatnya adalah gagasan tentang kewajiban terhadap khalayak luas, maka teori CSR dan pemangku kepentingan merupakan dua acuan yang dapat bekerja sama dengan baik (Demirag, 2018)

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan hubungan antar variabel penelitian dalam bentuk skema. Penelitian ini menggunakan variabel dependen, variabel independen, dan variabel kontrol.

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Perumusan Hipotesis

CSR terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan

Konflik kepentingan muncul antara manajemen dan pemegang saham ketika inisiatif CSR berpusat pada isu lingkungan, sosial, serta tata kelola. Berdasarkan perspektif agensi, CSR menjadi alasan munculnya biaya agensi dan biaya tambahan yang berpotensi merugikan perusahaan sehingga menyebabkan penurunan kinerja ataupun nilai perusahaan (Barnea & Rubin, 2010). Namun, penelitian berbasis teori pemangku kepentingan umumnya menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan dipengaruhi secara positif oleh keterlibatan perusahaan dalam inisiatif CSR (Choi dkk., 2010; Dakhli, 2022; Kim dkk., 2019). Dikarenakan CSR mampu mengurangi adanya konflik kepentingan antara pemangku kepentingannya dengan perusahaan, maka CSR dipandang dapat meningkatkan nilai serta kinerja perusahaan (Freeman, 1984).

CSR dalam pandangan teori pemangku kepentingan, dianggap sebagai suatu cara untuk membangun relasi yang kuat antara pemangku kepentingan dengan perusahaan (Cho et al., 2019). Melalui kegiatan yang melibatkan kepentingan sosial, kepercayaan pemangku kepentingan atas perusahaan akan meningkat sehingga perusahaan memiliki citra dan reputasi yang baik. Hal ini kemudian akan berpengaruh pada peningkatan peluang pasar, pengurangan biaya transaksi, dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan (Dakhli, 2022). Berdasarkan beberapa temuan terdahulu, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1a: CSR yang penilaiannya bersumber dari indeks eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

H1b: CSR yang penilaiannya bersumber dari laporan CSR internal berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

CSR terhadap *employee turnover*

CSR memiliki dampak yang menguntungkan terhadap sikap dan perilaku pemangku kepentingan, termasuk karyawan. Mengabdikan pada perusahaan dengan tanggung jawab sosial yang tinggi akan meningkatkan keterlibatan dan kreativitas para karyawan (Glavas & Piderit, 2009), serta komitmen mereka terhadap perusahaan (Maignan et al., 1999).

Aliran penelitian yang didasarkan pada teori pemangku kepentingan telah mengkaji pengaruh CSR terhadap karyawan, utamanya terkait dengan fenomena *turnover* karyawan. Dalam bukti yang disajikan oleh Yoo dan Chon (2015), dapat terlihat bahwa CSR memiliki kemampuan untuk mengurangi niat berpindah karyawan. Selain itu, dampak ini ternyata lebih signifikan pada industri yang berpotensi bahaya, seperti tembakau dan alkohol, dibandingkan dengan industri yang tidak berbahaya (Yoo & Chon, 2015). Hasil ini diperkuat oleh temuan terbaru yang dilakukan Zainee dan Puteh (2020) pada *Generation Y*. Mereka menunjukkan bahwa CSR memiliki hubungan positif yang signifikan dengan retensi karyawan. Hasil itu mengindikasikan hubungan negatif antara CSR dengan *employee turnover*. Dengan merujuk pada penjelasan-penjelasan sebelumnya, yang diajukan pada hipotesis kedua dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2a: CSR yang penilaiannya bersumber dari indeks eksternal berpengaruh negatif terhadap *employee turnover*.

H2b: CSR yang penilaiannya bersumber dari laporan CSR internal berpengaruh negatif terhadap *employee turnover*.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini memiliki populasi semua perusahaan yang tercatat pada Bursa Efek Indonesia (BEI) untuk periode 2020-2022 berupa data panel dari 825 perusahaan. Populasi tersebut kemudian akan menghasilkan sampel berdasarkan metode yang ditetapkan. Metode dalam menentukan sampel tersebut dilakukan melalui metode *purposive sampling* atas beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia pada periode 2020-2022.
2. Perusahaan yang melaporkan *sustainability report* secara konsisten, baik diungkapkan secara terpisah maupun digabung dengan *annual report*, berdasarkan kerangka GRI pada tahun 2020-2022.
3. Perusahaan yang mempunyai data secara lengkap mengenai variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini.

Variabel dan Pengukurannya

Penelitian ini menggunakan beberapa variabel yang terdiri dari kinerja keuangan dan *employee turnover* sebagai variabel dependen. Kemudian CSR, yang dinilai oleh indeks eksternal dan laporan CSR internal, dinyatakan sebagai variabel independen. Selain itu, terdapat juga variabel

kontrol yang ditambahkan dalam penelitian ini yakni *firm size*, *firm leverage*, serta *gender diversity*. Berikut adalah variabel yang digunakan dalam penelitian ini beserta pengukurannya:

Tabel 1
Variabel & Pengukurannya

Variabel	Simbol	Pengukuran
Variabel Independen		
CSR yang Penilaiannya Bersumber dari Indeks Eksternal	CSR1	GRI G4 Scores
CSR yang Penilaiannya Bersumber dari Laporan CSR Internal	CSR2	Ln Total Biaya Investasi Sosial
Variabel Dependen		
Kinerja Keuangan Perusahaan	CFP	$(Z ROA + Z ROE + Z Tobin's Q) / 3$
Employee Turnover	ET	$(Z ET1 + Z ET2) / 2$
Variabel Kontrol		
Firm Size	SIZE	Ln Total aset
Firm Leverage	LEV	Total Debt / Total Equity
Gender Diversity	GD	$\% \sum \text{Direksi dan Komisaris Wanita} / \sum \text{Direksi dan Komisaris}$

Keterangan:

$$GRI\ G4\ Scores = \frac{\text{Total Indikator yang Diungkapkan}}{\text{Total Indikator Maksimal yang Diungkapkan (91 item)}}$$

$$ET1 = \text{ET Score Provided by Bloomberg Terminal}$$

$$ET2 = \text{ET Score Provided by Sustainability Report}$$

$$ROA = \text{Net Income} / \text{Total Assets}$$

$$ROE = \text{Net Income} / \text{Total Equity}$$

$$Tobin's\ Q = \frac{(\text{Market Cap} + \text{Total Liabilities} + \text{Preferred Equity} + \text{Minority Interest})}{\text{Total Assets}}$$

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Namun sebelum itu, dilakukan terlebih dahulu analisis statistik deskriptif dan analisis uji asumsi klasik. Serangkaian uji asumsi klasik, seperti uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas, harus dianalisis untuk menentukan kesesuaian model regresi yang akan digunakan (Ghozali, 2021). Adapun model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- I. $CFP_{it} = \beta_0 + \beta_1 CSR1_{it} + \beta_2 CSR2_{it} + \beta_3 SIZE_{it} + \beta_4 LEV_{it} + \beta_5 GD_{it} + \epsilon_{it}$
- II. $ET_{it} = \beta_0 + \beta_1 CSR1_{it} + \beta_2 CSR2_{it} + \beta_3 SIZE_{it} + \beta_4 LEV_{it} + \beta_5 GD_{it} + \epsilon_{it}$

Keterangan:

- CFP : Kinerja keuangan perusahaan
- ET : Employee turnover
- β_0 : Nilai konstanta
- $\beta_{1,2,3,4,5}$: Nilai koefisien
- CSR1 : GRI G4 score
- CSR2 : Total biaya investasi sosial
- SIZE : Firm size
- LEV : Firm leverage
- GD : Gender diversity
- i* : Perusahaan
- t* : Tahun
- ϵ : Nilai residual

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder. Populasi yang digunakan terdiri dari semua perusahaan yang tercatat pada Bursa Efek Indonesia (BEI) untuk periode 2020-2022. Metode *purposive sampling* digunakan untuk penentuan sampel. Tahapan pemilihan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2
Pemilihan Sampel

No.	Kriteria Sampel	Jumlah
1.	Perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2020-2022 (825 x 3 tahun).	2475
2.	Perusahaan yang tidak melaporkan <i>sustainability report</i> berdasarkan kerangka GRI untuk periode 2020-2022 pada <i>Bloomberg Terminal</i>	(2316)
3.	Perusahaan yang tidak memiliki data lengkap mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.	(54)
Total sampel awal		105
Data <i>outlier</i>		(20)
Total sampel akhir		85

Statistik Deskriptif

Tabel 3 menunjukkan statistik deskriptif yang berisi nilai minimum, maksimum, *mean*, dan standar deviasi untuk variabel yang digunakan. Berdasarkan statistik deskriptif tersebut dapat dianalisis sebagai berikut.

Variabel pertama yaitu CSR1 yang diproksikan dengan skor GRI G4 mempunyai rentang nilai dari 0.132 sampai dengan 0.890. Standar deviasi yang memiliki nilai lebih kecil dibandingkan nilai *mean* memvalidasi fakta bahwasanya tidak terjadi penyimpangan data pada variabel CSR1 dan secara umum memiliki sebaran yang serupa. Kemudian, CSR2 yang diproksikan dengan total biaya investasi sosial mempunyai rentang nilai mulai dari 20.483 hingga 26.376. Nilai *mean* lebih tinggi daripada standar deviasi menunjukkan ketidakmungkinan terjadi penyimpangan data pada variabel CSR2, serta secara umum, variabel tersebut memiliki distribusi yang seragam.

CFP – yang diproksikan dengan rata-rata gabungan ROA, ROE, dan TQ – memiliki rentang data antara -1.561 dan 2.583. *Mean* lebih kecil dari nilai deviasi standar menggambarkan bahwasanya variabel CFP mempunyai sebaran data yang luas serta beragam. Selanjutnya, ET – yang diproksikan dengan rata-rata gabungan skor *employee turnover* yang disediakan oleh *Bloomberg Terminal* (ET1) dan skor *employee turnover* yang disediakan melalui *sustainability report* (ET2) – memiliki rentang data antara -1.089 dan 2.493. *Mean* yang memiliki nilai lebih kecil dari standar deviasi menggambarkan variabel ET memiliki sebaran yang luas dan beragam.

SIZE, yang diukur dengan logaritma natural total aset, mempunyai rentang nilai dari 29.668 sampai dengan 35.228. Standar deviasi yang memiliki nilai lebih kecil jika dibanding nilai *mean* memvalidasi fakta bahwasanya tidak terjadi penyimpangan data pada variabel SIZE dan secara umum memiliki sebaran yang serupa. Lalu, variabel LEV yang diukur dengan *debt to equity ratio*, memiliki rentang nilai antara 0.013 hingga 4.610. Standar Deviasi yang lebih besar daripada nilai rata-rata menunjukkan bahwa variabel LEV memiliki sebaran data yang luas dan beragam. Di sisi lain, GD yang diukur dengan membagi persentase jumlah direksi dan komisaris wanita dengan jumlah direksi dan komisaris secara keseluruhan, mempunyai rentang nilai dari 0.0000 sampai dengan 0.3636. Nilai 0.0000 menunjukkan nilai minimum GD yang berasal dari beberapa perusahaan yang tidak mengikutsertakan wanita dalam jajaran dewan direksi ataupun dewan komisaris. Nilai *mean* mempunyai nilai lebih besar jika dibandingkan dengan nilai standar deviasi menggambarkan tidak terjadi penyimpangan data pada variabel SIZE dan secara umum memiliki sebaran yang serupa.

Tabel 3
Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
CSR1	85	0.132	0.890	0.44370	0.173842
CSR2	85	20.483	26.376	24.13283	1.299049
CFP	85	-1.516	2.583	6.40E-17	0.785013
ET	85	-1.089	2.493	3.50E-16	0.872086
SIZE	85	29.668	35.228	32.11447	1.494774
LEV	85	0.013	4.610	0.79431	0.885191
GD	85	0.000	0.364	0.12124	0.103923
Valid N (listwise)	85				

Sumber: *Output IBM SPSS 26, 2024*

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menilai reliabilitas penggunaan model regresi dengan melakukan serangkaian uji berupa uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas. Tabel 4 menyajikan hasil uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan nilai signifikansi > 0.05 sehingga data penelitian terdistribusi normal.

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)

		<i>Unstandardized Residual</i> (CFP)	<i>Unstandardized Residual</i> (ET)
N		85	85
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	.0000000	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	.57403514	.73766270
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.073	.087
	<i>Positive</i>	.073	.087
	<i>Negative</i>	-.068	-.056
<i>Test Statistic</i>		.073	.087
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 ^{c,d}	.154 ^c

Sumber: *Output IBM SPSS 26, 2024*

Tabel 5 menyajikan hasil uji multikolinearitas dengan nilai *tolerance* > 0.1 dan nilai VIF ≤ 10 sehingga data penelitian tidak memiliki masalah multikolinearitas. Selanjutnya uji autokorelasi yang dilakukan dengan *run test* dapat diketahui hasilnya dengan melihat Tabel 6, yang mana nilai signifikansi menunjukkan nilai > 0.05 sehingga data penelitian aman dari masalah autokorelasi.

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinearitas

<i>Model</i>	<i>Tolerance</i>	VIF
1		
CSR1	.801	1.249
CSR2	.556	1.799
SIZE	.553	1.809
LEV	.916	1.091
GD	.898	1.114

Sumber: *Output IBM SPSS 26, 2024*

Tabel 6
Hasil Uji Autokorelasi (Run Test)

	<i>Unstandardized Residual</i> (CFP)	<i>Unstandardized Residual</i> (ET)
<i>Test Value^a</i>	-.07352	-.04397
<i>Cases < Test Value</i>	42	42
<i>Cases >= Test Value</i>	43	43
<i>Total Cases</i>	85	85
<i>Number of Runs</i>	39	40
Z	-.981	-.763
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	.327	.446

Sumber: *Output IBM SPSS 26, 2024*

Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Data dikatakan tidak memiliki masalah heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi tiap variabel tidak kurang dari 0.05. Tabel 7 dan Tabel 8 menyajikan hasil uji heteroskedastisitas dengan nilai signifikansi tiap variabel memenuhi kriteria tidak memiliki masalah heteroskedastisitas.

Tabel 7
Hasil Uji Heteroskedastisitas (CFP)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	.297	.073		4.056	.000
CSR1	-.099	.126	-.086	-.781	.437
CSR2	.053	.033	3.618	1.602	.113
SIZE	-.041	.025	-3.650	-1.617	.110
LEV	-.030	.026	-.132	-1.134	.260
GD	.107	.212	.056	.504	.615

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2024

Tabel 8
Hasil Uji Heteroskedastisitas (ET)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	.553	.046		12.084	.000
CSR1	-.017	.410	-.005	-.041	.967
CSR2	-.047	.062	-1.898	-.754	.453
SIZE	.045	.049	2.426	.919	.361
LEV	.040	.082	.061	.493	.624
GD	.549	.560	.352	.981	.330

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2024

Uji Hipotesis (Analisis Regresi Linear Berganda)

Uji hipotesis dilakukan dengan serangkaian uji – yang termasuk dalam analisis regresi berganda – berupa uji koefisien determinasi (R^2), uji statistik F, dan uji statistik T. Tabel 9 menyajikan hasil uji koefisien determinasi (R^2) antara variabel independen dan variabel dependen CFP. Hasil menunjukkan nilai *adjusted* R^2 sebesar 0.431 atau 43.1%. Ini mengindikasikan bahwa 43,1% dari variasi dalam CFP dapat dijelaskan oleh variabel lain yang terdapat dalam penelitian ini, sisanya oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 9
Hasil Uji Koefisien Determinasi (CFP)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 ^a	.465	.431	.591922

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2024

Tabel 10 menyajikan hasil uji koefisien determinasi (R^2) antara variabel independen dan variabel dependen ET. Hasil menunjukkan nilai *adjusted* R^2 sebesar 0.239 atau 23.9%. Ini mengindikasikan bahwa 23.9% dari variasi dalam ET dapat dijelaskan oleh variabel lain yang terdapat dalam penelitian ini, sisanya oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 10
Hasil Uji Koefisien Determinasi (ET)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.533 ^a	.285	.239	.760648

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2024

Tabel 11 dan Tabel 12 menyajikan hasil uji statistik F antara variabel independen dengan variabel dependen. Uji statistik F dilakukan untuk melihat apakah semua variabel independen secara simultan berhubungan dengan variabel dependen dalam model regresi. Menurut Ghazali (2021), signifikansi nilai $F < 0.05$ menandakan bahwa variabel independen mempengaruhi variabel dependen

secara simultan. Dari hasil yang ditunjukkan pada Tabel 11 dan Tabel 12, nilai signifikansi < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen pada penelitian ini berpengaruh secara simultan baik terhadap CFP, maupun terhadap ET.

Tabel 11
Hasil Uji Statistik F (CFP)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.085	5	4.817	13.748	.000 ^b
	Residual	27.679	79	.350		
	Total	51.765	84			

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2024

Tabel 12
Hasil Uji Statistik F (ET)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.177	5	3.635	6.283	.000 ^b
	Residual	45.708	79	.579		
	Total	63.885	84			

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2024

Uji statistik t dibutuhkan untuk menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial dengan variabel dependen (Ghozali, 2021). Dalam uji statistik t, jika nilai signifikansi < 0.05, maka pengaruh signifikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dapat divalidasi benar adanya. Tabel 13 dan Tabel 14 menyajikan hasil uji statistik T antara variabel independen dengan variabel dependen pada penelitian ini.

Tabel 13
Hasil Uji Statistik T (CFP)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.021	1.556		.656	.514
	CSR1	.012	.415	.003	.030	.976
	CSR2	.293	.067	.484	4.389	.000
	SIZE	-.246	.058	-.469	-4.235	.000
	LEV	-.350	.076	-.394	-4.589	.000
	GD	.755	.656	.100	1.151	.253

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2024

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 13, dapat dipahami bahwa CSR1 memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap CFP, dengan koefisien sebesar 0.012 dan nilai signifikansi sebesar 0.976. Kemudian, CSR2 berpengaruh positif yang signifikan terhadap CFP, dengan koefisien sebesar 0.293 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Di sisi lain, SIZE dan LEV memiliki pengaruh negatif signifikan atas CFP, dengan nilai koefisien SIZE yang menunjukkan angka -0.246 serta nilai signifikansi sebesar 0.000; dan LEV yang memiliki koefisien sebesar -0.350 dan nilai signifikansi sebesar 0.000, GD sendiri memiliki hubungan positif yang tidak signifikan terhadap CFP karena menunjukkan koefisien sebesar 0.755 dan nilai signifikansi sebesar 0.253.

Tabel 14
Hasil Uji Statistik T (ET)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	7.235	2.000		3.617	.001
	CSR1	-.397	.533	-.079	-.744	.459
	CSR2	-.305	.086	-.454	-3.558	.001
	SIZE	.003	.075	.005	.040	.968
	LEV	-.182	.098	-.184	-1.855	.067
	GD	2.879	.843	.343	3.415	.001

Sumber: Output IBM SPSS 26, 2024

Mengacu pada Tabel 14 di atas, CSR1 memiliki koefisien sebesar -0.397 serta nilai signifikansi sebesar 0.459. Ini menandakan bahwasanya CSR penilaiannya yang bersumber dari indeks eksternal memiliki pengaruh negatif terhadap *employee turnover* (ET). Namun, pengaruh negatif CSR1 tidak signifikan karena nilai signifikan CSR1 tidak kurang dari 0.05. Selanjutnya, CSR2 menunjukkan koefisien sebesar -0.305 dan nilai signifikansi sebesar 0.001. Ini berarti CSR yang penilaiannya bersumber dari internal memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *employee turnover*. Lalu, pada variabel *firm size* (SIZE) sendiri memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan atas ET. Ini dibuktikan oleh perolehan koefisien SIZE yang menunjukkan angka 0.003 dan nilai signifikansi sebesar 0.968. Hampir sama dengan variabel sebelumnya, *firm leverage* (LEV) juga menunjukkan hubungan yang tidak signifikan pada ET. Namun, arah hubungannya sendiri adalah arah negatif. Hal ini dibuktikan dengan perolehan koefisien LEV sebesar -0.182 dengan nilai signifikansi sebesar 0.067. *Gender diversity* (GD) sendiri menunjukkan koefisien sebesar 2.879 dan nilai signifikansi sebesar 0.001. Hal ini menandakan adanya hubungan positif signifikan antara *gender diversity* dengan *employee turnover*.

Diskusi Hasil

CSR terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan

Mengacu pada penelitian oleh Dakhli (2022) yang menjadi pedoman dalam penelitian ini, CSR digunakan sebagai variabel independen dengan kinerja keuangan perusahaan sebagai variabel dependennya. Lebih daripada itu, penelitian ini mencoba melihat CSR dari kedua sisi pengukuran yaitu sisi eksternal dan sisi internal. Guna membuktikan hubungan CSR dengan kinerja keuangan perusahaan, dilakukan pengujian hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR yang penilaiannya bersumber dari indeks eksternal, yang diukur dengan menggunakan skor GRI G4, memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan dengan kinerja keuangan perusahaan. Hal ini diuraikan pada Tabel 13 yang mana CSR eksternal mempunyai koefisien β 0.012 serta nilai signifikansi sebesar 0.976 sehingga dapat dipahami bahwa **H_{1a} ditolak**.

Di sisi lainnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa CSR yang penilaiannya bersumber dari laporan CSR internal, yang diukur dengan total biaya investasi sosial *sustainability report*, memiliki pengaruh positif signifikan kinerja keuangan perusahaan. Kesimpulan ini diambil berdasarkan hasil yang tercantum pada Tabel 13 di mana CSR internal memiliki koefisien β 0.293 dan nilai signifikansi sebesar 0.000 sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa **H_{1b} diterima**

Teori *stakeholder* menekankan bahwa perusahaan bukan hanya bertanggung jawab kepada pemegang sahamnya saja, namun juga kepada pemangku kepentingan yang menjadi kekuatan potensial untuk mendongkrak kinerja perusahaan (Atkins et al., 2018; Singh & Delios, 2017). CSR yang didefinisikan sebagai konsep integrasi antara ekonomi, etika, kebijaksanaan, bisnis, dan hukum masyarakat terhadap perusahaan (Carroll, 1991), menjadi sebuah jawaban yang diberikan perusahaan dalam memenuhi tanggung jawabnya terhadap para pemangku kepentingan. Penelitian ini membuktikan bahwa teori *stakeholder* lebih cocok digunakan untuk CSR yang penilaiannya bersumber dari laporan CSR internal dibandingkan CSR yang penilaiannya bersumber dari indeks eksternal. Dalam hal ini, para pemangku kepentingan lebih tertarik untuk melihat CSR yang dikeluarkan perusahaan itu sendiri berupa biaya investasi sosial yang bersumber dari laporan keuangan perusahaan dan diungkapkan pada *sustainability report* dibandingkan melihat kelengkapan pengungkapannya berdasarkan indeks-indeks tertentu, seperti GRI G4. Dengan demikian penting bagi perusahaan untuk membuat laporan CSR yang ditujukan pada pemangku kepentingan.

CSR terhadap *Employee Turnover*

Penelitian ini juga menelaah hubungan antara CSR sebagai faktor independen dan *employee turnover* sebagai faktor dependen. Sama seperti uraian bagian sebelumnya, uji hipotesis dilakukan guna menentukan apakah CSR berpengaruh terhadap *employee turnover*. CSR pada bagian yang dilihat dari dua sisi pengukuran yaitu sisi eksternal dan sisi internal.

Hasil penelitian pada Tabel 14 menunjukkan bahwa CSR eksternal memiliki koefisien β sebesar -0.397 dan nilai signifikansi sebesar 0.459. Hal ini membuktikan bahwa CSR eksternal tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai signifikansi tidak mencapai kriteria yang ditentukan yaitu < 0.05 meskipun arahnya sendiri adalah negatif. Dengan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa **H_{2a} ditolak**.

Berbeda dengan sebelumnya CSR internal berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh **Error! Reference source not found.** Hal ini dapat dipahami benar adanya mengingat CSR internal memiliki koefisien β -0.305 serta nilai signifikansi sebesar 0.001. Nilai signifikansi tidak melebihi 0.05 sehingga pengaruhnya bisa dipahami signifikan. Maka dari itu, peneliti mengambil kesimpulan bahwa **H_{2b} diterima**.

Jika melihat pandangan teori *stakeholder* sebelumnya, keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan bergantung pada kemampuan manajer dalam menciptakan kepuasan bagi pemangku kepentingan (Guix et al., 2018). Karyawan sebagai salah satu unsur pemangku kepentingan, terkadang memiliki risiko ketidakpuasan yang besar terhadap perusahaan akibat adanya ketidakcocokan baik dengan manajer maupun lingkungan perusahaan itu sendiri. Kristof-Brown, dkk (2005) dan Rupp, dkk (2011) menyatakan bahwa karyawan yang merasa bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan organisasi dan merasa cocok dengan rekan kerja akan memiliki ikatan yang lebih kuat dengan organisasi.

Penelitian ini semakin menguatkan pandangan teori *stakeholder* mengenai pentingnya CSR dalam rangka mempertahankan karyawan yang merupakan salah satu *stakeholder* perusahaan. Penting juga bagi perusahaan untuk memperhatikan laporan CSR internalnya karena penelitian membuktikan bahwa CSR yang penilaiannya bersumber dari laporan CSR internal lebih berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover* dibandingkan dengan CSR yang penilaiannya bersumber dari indeks eksternal. Karunathilaka, dkk (2016) berpandangan bahwa kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan menjadi ukuran yang memberikan kontribusi penting bagi kesuksesan organisasi. Dengan adanya kegiatan CSR, yang diiringi dengan meningkatnya citra positif perusahaan akibat adanya indikasi kepedulian dan keterpenuhinya kebutuhan *stakeholder* oleh perusahaan, dapat memunculkan rasa bangga karyawan pada perusahaannya. Pada akhirnya karyawan akan mengintegrasikan keanggotaan dalam perusahaan ke dalam identitas sosial mereka (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) dan kemudian akan menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan (Yoo & Chon, 2015).

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan guna mendapatkan temuan yang lebih akurat mengenai pengaruh CSR terhadap kinerja keuangan perusahaan dan *employee turnover*. Lebih lanjut lagi, penelitian ini berusaha untuk menelaah dan membandingkan pengaruh CSR yang diukur melalui dua sumber, baik internal maupun eksternal. Sumber internal merupakan pengukuran CSR yang berasal dari total biaya investasi sosial perusahaan yang dilaporkan pada laporan keberlanjutan, sedangkan sumber eksternal merupakan skor pengungkapan indeks GRI G4.

Penelitian ini menggunakan perusahaan-perusahaan yang mengungkapkan laporan keberlanjutan menggunakan kerangka GRI dan terdaftar di BEI Tahun 2020-2022 sebagai sampel penelitian. Sampel akhir yang didapatkan yaitu sejumlah 85 perusahaan berdasar atas metode *purposive sampling*. Selanjutnya, dilakukan pengujian dengan menggunakan metode analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh CSR terhadap kinerja keuangan perusahaan dan *employee turnover*.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka diambil kesimpulan yaitu CSR yang penilaiannya bersumber dari indeks eksternal tidak memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dan *employee turnover*, sedangkan CSR yang penilaiannya bersumber dari laporan CSR internal memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *employee turnover*. Hal ini mengisyaratkan bahwa para pemangku kepentingan lebih tertarik untuk melihat CSR yang dikeluarkan perusahaan itu sendiri berupa biaya investasi sosial yang bersumber dari laporan keuangan perusahaan dan diungkapkan pada *sustainability report* dibandingkan melihat kelengkapan pengungkapannya berdasarkan indeks-indeks tertentu, seperti GRI G4. Dengan demikian penting bagi perusahaan untuk membuat laporan CSR yang ditujukan pada pemangku kepentingan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, diantaranya:

1. Kurangnya jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini akibat sedikitnya perusahaan yang terdaftar di BEI yang melaporkan laporan keberlanjutannya berdasarkan kerangka GRI.
2. Koefisien determinasi pada penelitian ini tergolong rendah, yaitu sebesar 43,1% untuk *predictor* terhadap kinerja keuangan dan 23,9% untuk *predictor* terhadap *employee turnover*.

Saran

Mengacu pada kesimpulan serta keterbatasan sebelumnya, saran untuk penelitian di masa mendatang adalah sebagai berikut:

1. Memperbanyak jumlah sampel dengan memperluas interval periode penelitian dan menggunakan sumber lainnya selain *Bloomberg Terminal*.
2. Melakukan penambahan variabel lain, yang diduga lebih dapat menjelaskan CSR dan *employee turnover* sehingga menaikkan koefisien determinasi, seperti umur perusahaan, struktur modal, kepuasan kerja, kompensasi dan lain sebagainya.
3. Menelaah pengaruh CSR pada masing-masing dimensi kinerja keuangan seperti ROA, ROE, *Tobin's Q*; atau dimensi *employee turnover* seperti *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*.

**REFERENSI**

- Alrubaiee, L. (2013). An investigation on the relationship between new service development, market orientation and marketing performance. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 1–26.
- Atkins, J., Maroun, W., Atkins, B. C., & Barone, E. (2018). From the Big Five to the Big Four? Exploring extinction accounting for the rhinoceros. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(2), 674–702.
- Bacha, S., Ajina, A., & Ben Saad, S. (2021). CSR performance and the cost of debt: does audit quality matter? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(1), 137–158.
- Baird, P. L., Geylani, P. C., & Roberts, J. A. (2012). Corporate social and financial performance re-examined: Industry effects in a linear mixed model analysis. *Journal of Business Ethics*, 109, 367–388.
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97, 71–86.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Cho, S. J., Chung, C. Y., & Young, J. (2019). Study on the Relationship between CSR and Financial Performance. *Sustainability*, 11(2), 343.
- Choi, J. H., Kim, S., Yang, D.-H., & Cho, K. (2021). Can Corporate Social Responsibility Decrease the Negative Influence of Financial Distress on Accounting Quality? *Sustainability*, 13(19), 11124.
- Choi, J.-S., Kwak, Y.-M., & Choe, C. (2010). Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea. *Australian Journal of Management*, 35(3), 291–311.
- Chuang, S.-P., & Huang, S.-J. (2018). The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: The mediation of green information technology capital. *Journal of Business Ethics*, 150, 991–1009.
- Dakhli, A. (2022). The impact of corporate social responsibility on firm financial performance: does audit quality matter? *Journal of Applied Accounting Research*, 23(5), 950–976. <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2021-0150>
- Demirag, I. (2018). *Corporate social responsibility, accountability and governance: Global perspectives*. Routledge.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organisational Support* *Journal of Applied Psychology*, vol. 71.
- Endrikat, J., De Villiers, C., Guenther, T. W., & Guenther, E. M. (2021). Board characteristics and corporate social responsibility: A meta-analytic investigation. *Business & Society*, 60(8), 2099–2135.
- Franco, S., Caroli, M. G., Cappa, F., & Del Chiappa, G. (2020). Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102395.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Gan, H., Park, M. S., & Suh, S. H. (2020). Non-financial performance measures, CEO compensation, and firms' future value. *Journal of Business Research*, 110, 213–227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.002>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.
- Guix, M., Bonilla-Priego, M. J., & Font, X. (2018). The process of sustainability reporting in international hotel groups: An analysis of stakeholder inclusiveness, materiality and responsiveness. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1063–1084.
- Hendratama, T. D., & Huang, Y. C. (2021). Corporate social responsibility, firm value and life cycle: evidence from Southeast Asian countries. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(4), 577–597. <https://doi.org/10.1108/JAAR-09-2020-0194>
- Karunathilaka, S., Ab Yajid, M. S., & Khatibi, A. (2016). The HR Strategies Impact of Talent Retention on Performance of Private Sector Organizations in Sri Lanka. *European Journal of Research in Social Sciences Vol*, 4(6).
- Kim, J., Cho, K., & Park, C. K. (2019). Does CSR assurance affect the relationship between CSR performance and financial performance? *Sustainability*, 11(20), 5682.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lee, J.-H., Kang, Y.-S., & Kim, S.-S. (2018). Corporate social responsibility and financial performance in Korean retail firms. *Journal of Distribution Science*, 16(5).
- Lindawati, A. S. L., & Puspita, M. E. (2015). Corporate social responsibility: Implikasi stakeholder dan legitimacy gap dalam peningkatan kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(1), 157–174.
- Liu, H., & Lee, H.-A. (2019). The effect of corporate social responsibility on earnings management and tax avoidance in Chinese listed companies. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(4), 632–652.
- Long, W., Li, S., Wu, H., & Song, X. (2020). Corporate social responsibility and financial performance: The roles of government intervention and market competition. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 525–541.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469.
- Majeed, S., Aziz, T., & Saleem, S. (2015). The effect of corporate governance elements on corporate social responsibility (CSR) disclosure: An empirical evidence from listed companies at KSE Pakistan. *International Journal of Financial Studies*, 3(4), 530–556.
- Rhee, C. S., Woo, S., Yu, S. J., & Rhee, H. (2021). Corporate social responsibility and sustainable employability: Empirical evidence from Korea. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13148114>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rupp, D. E., Williams, C. A., & Aguilera, R. V. (2011). Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories. *Managerial Ethics: Managing the Psychology of Morality*, 69–88.
- Singh, D., & Delios, A. (2017). Corporate governance, board networks and growth in domestic and international markets: Evidence from India. *Journal of World Business*, 52(5), 615–627.
- Wang, H., Gibson, C., & Zander, U. (2020). Editors' comments: Is research on corporate social responsibility undertheorized? In *Academy of Management Review* (Vol. 45, Issue 1, pp. 1–6). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.



- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507–518.
- Yoo, J. M., & Chon, M. (2015). The effect of CSR on employees' turnover intention: comparative study on harmful and non-harmful industry. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(21), 1–5.
- Zahid, R. M. A., Khan, M. K., Anwar, W., & Maqsood, U. S. (2022). The role of audit quality in the ESG-corporate financial performance nexus: Empirical evidence from Western European companies. *Borsa Istanbul Review*.
- 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/REG-06-2019-0070>