



## Literatur Review Pengaruh CSR terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Milenial di Perusahaan *Start up*

Irhas Aulia Arista<sup>1\*</sup>, Fatin Fadilah<sup>2\*</sup>,

<sup>1,2</sup>Universitas KH.A. Wahab Hasbullah Jombang, Indonesia

\*[auliairhas7@gmail.com](mailto:auliairhas7@gmail.com)<sup>1</sup>, [fatinfadilah845@gmail.com](mailto:fatinfadilah845@gmail.com)<sup>2</sup>

Alamat: Jl. Garuda No. 9, Tambak Beras, Kec. Jombang, Jombang, Jawa Timur 61419

Korespondensi penulis: [auliairhas7@gmail.com](mailto:auliairhas7@gmail.com)

**Abstract.** *The rapid growth of startups in Indonesia is accompanied by a high employee turnover rate, particularly among the millennial generation, which dominates the workforce. Millennials are known for their high concern for social values, sustainability, and corporate responsibility, making CSR (Corporate Social Responsibility) seen as a relevant strategy to enhance employee loyalty. The research method used is a literature review by examining scientific articles published in the last ten years and obtained from the Google Scholar, Scopus, SINTA, and ResearchGate databases. A total of 20 articles were selected based on inclusion and exclusion criteria relevant to the topics of CSR, employee loyalty, the millennial generation, and start-up companies. Data analysis was conducted using thematic analysis to identify relationship patterns and key findings from previous research. Research findings indicate that CSR has a positive impact on employee loyalty, both directly and through mediating variables such as job satisfaction, organizational commitment, and work engagement. Internally oriented CSR programs, such as employee welfare and involvement in social activities, have been proven to enhance a sense of belonging and loyalty among the millennial generation. However, empirical studies specifically examining CSR and millennial employee loyalty in the startup context remain limited. This research provides theoretical and practical contributions to the development of CSR-based human resource management strategies in start-up companies.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility; Employee Loyalty; Millennial Generation; Start-up Companies; Human Resource Management.*

**Abstrak.** Pertumbuhan pesat perusahaan start-up di Indonesia diiringi dengan tingginya tingkat turnover karyawan, khususnya pada generasi milenial yang mendominasi tenaga kerja. Generasi milenial dikenal memiliki kepedulian tinggi terhadap nilai sosial, keberlanjutan, dan tanggung jawab perusahaan, sehingga CSR dipandang sebagai strategi yang relevan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah literature review dengan menelaah artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir dan diperoleh dari database Google Scholar, Scopus, SINTA, dan ResearchGate. Sebanyak 20 artikel dipilih berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang relevan dengan topik CSR, loyalitas karyawan, generasi milenial, dan perusahaan start-up. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan dan temuan utama dari penelitian terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja. Program CSR yang berorientasi internal, seperti kesejahteraan karyawan dan keterlibatan dalam kegiatan sosial, terbukti meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas generasi milenial. Namun, penelitian empiris yang secara khusus mengkaji CSR dan loyalitas karyawan milenial di konteks start-up masih terbatas. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia berbasis CSR di perusahaan start-up.

**Kata kunci:** Corporate Social Responsibility; Loyalitas Karyawan; Generasi Milenial; Perusahaan Start-up; Manajemen SDM.

### 1. LATAR BELAKANG

Perkembangan perusahaan start-up di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam satu dekade terakhir dan menjadi motor penting dalam perekonomian berbasis inovasi. Karakteristik start-up yang dinamis, fleksibel, dan sarat ketidakpastian menjadikannya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, khususnya tenaga kerja dari generasi

milenial. Namun demikian, tingginya tingkat turnover karyawan masih menjadi persoalan krusial yang mengancam keberlanjutan organisasi start-up. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk mengembangkan strategi non-finansial yang mampu membangun keterikatan dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

Corporate Social Responsibility (CSR) semakin diposisikan sebagai bagian integral dari strategi bisnis modern yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian profit, tetapi juga pada tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan. CSR mencakup dimensi ekonomi, hukum, etika, dan filantropi yang saling terintegrasi dalam aktivitas organisasi (Carroll, 1991). Dalam konteks internal perusahaan, implementasi CSR tidak terbatas pada hubungan eksternal dengan masyarakat, melainkan juga menysar kesejahteraan, pengembangan, dan perlindungan karyawan sebagai pemangku kepentingan utama (Gupita, 2025).

Sejumlah studi menunjukkan bahwa CSR memiliki keterkaitan dengan berbagai aspek perilaku karyawan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat bertahan dalam perusahaan. Karyawan yang memandang perusahaannya memiliki kepedulian sosial dan etika yang kuat cenderung menunjukkan sikap positif terhadap organisasi (Isdiyarti et al., 2022; Hutabarat et al., 2025). Loyalitas karyawan sendiri merupakan faktor strategis bagi keberlangsungan organisasi karena berkontribusi langsung terhadap stabilitas tenaga kerja, produktivitas, dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan (Maulida & Askiah, 2020; Winarto, 2020).

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada perusahaan besar, BUMN, atau sektor keuangan, serta lebih menitikberatkan pada dampak CSR terhadap kinerja keuangan dan reputasi perusahaan. Studi yang secara spesifik mengkaji pengaruh CSR terhadap loyalitas karyawan generasi milenial di perusahaan start-up masih relatif terbatas. Beberapa penelitian hanya sampai pada tahap niat bergabung (*intention to join*), belum menyentuh dimensi loyalitas jangka panjang (Heriyanto & Sugiyanto, 2022).

Urgensi kajian ini semakin menguat mengingat karakteristik generasi milenial yang memiliki orientasi nilai, kepedulian sosial, serta ekspektasi tinggi terhadap makna kerja dan keberlanjutan organisasi. Generasi ini cenderung lebih responsif terhadap praktik CSR dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga CSR berpotensi menjadi instrumen strategis dalam menekan turnover dan meningkatkan retensi karyawan di lingkungan start-up yang kompetitif (Rinofah et al., 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap loyalitas karyawan generasi milenial di perusahaan start-up. Fokus kajian diarahkan pada penelaahan teoritis dan temuan empiris dari

berbagai penelitian terdahulu guna mengidentifikasi pola hubungan, konsistensi temuan, serta celah penelitian yang masih terbuka.

Kontribusi utama artikel ini terletak pada penguatan kajian CSR dari perspektif sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perusahaan start-up dan generasi milenial. Secara teoretis, artikel ini memperluas pemahaman tentang peran CSR sebagai mekanisme pembentuk loyalitas karyawan. Secara praktis, temuan kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan start-up dalam merancang strategi CSR yang tidak hanya berorientasi eksternal, tetapi juga efektif dalam membangun loyalitas dan keberlanjutan tenaga kerja internal.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Corporate Social Responsibility (CSR) secara konseptual berakar pada teori tanggung jawab sosial perusahaan yang memandang organisasi bukan semata entitas ekonomi, melainkan bagian dari sistem sosial yang memiliki kewajiban terhadap para pemangku kepentingan. Kerangka teoritis CSR yang paling mapan dikemukakan oleh Carroll (1991), yang membagi CSR ke dalam empat dimensi utama, yaitu tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan filantropi. Dalam perkembangannya, CSR tidak hanya diposisikan sebagai strategi eksternal untuk membangun reputasi perusahaan, tetapi juga sebagai mekanisme internal yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas (Gupita, 2025). Perspektif ini menempatkan karyawan sebagai stakeholder strategis yang responsnya terhadap praktik CSR dapat menentukan keberlanjutan organisasi.

Loyalitas karyawan dipahami sebagai bentuk kesetiaan, komitmen, dan kemauan individu untuk bertahan serta berkontribusi secara optimal bagi organisasi. Loyalitas tidak hanya tercermin dalam masa kerja, tetapi juga dalam keterlibatan emosional dan kesediaan karyawan mendukung tujuan perusahaan (Maulida & Askiah, 2020; Winarto, 2020). Dalam konteks generasi milenial, loyalitas kerja memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, karena kelompok ini cenderung lebih menekankan keselarasan nilai, makna kerja, serta tanggung jawab sosial perusahaan (Heriyanto & Sugiyanto, 2022). Oleh karena itu, pendekatan non-finansial seperti CSR menjadi semakin relevan untuk menjelaskan dinamika loyalitas karyawan generasi ini.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan CSR dengan berbagai variabel perilaku karyawan menggunakan pendekatan kuantitatif. Isdiyarti et al. (2022) melalui analisis regresi menemukan bahwa CSR berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan mampu meningkatkan sikap kerja

positif. Fauzi dan Wahidahwati (2020) menggunakan SEM-PLS dan membuktikan bahwa CSR berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dengan citra dan komitmen sebagai variabel mediasi. Penelitian Hutabarat et al. (2025) juga menegaskan bahwa CSR berfungsi sebagai strategi retensi karyawan dengan memperkuat hubungan psikologis antara perusahaan dan tenaga kerja. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa CSR memiliki implikasi internal yang signifikan, meskipun fokus loyalitas belum selalu menjadi variabel utama.

Penelitian lain lebih menyoroti generasi milenial sebagai subjek kajian. Heriyanto dan Sugiyanto (2022) menunjukkan bahwa CSR berpengaruh signifikan terhadap niat bergabung generasi milenial di perusahaan besar, yang mengindikasikan pentingnya CSR dalam membentuk persepsi awal terhadap organisasi. Namun, riset tersebut belum mengkaji loyalitas karyawan setelah mereka bergabung dan bekerja dalam jangka waktu tertentu. Sementara itu, Rinofah et al. (2023) menempatkan CSR sebagai faktor strategis yang meningkatkan nilai perusahaan, tetapi tidak mengaitkannya secara langsung dengan loyalitas atau perilaku karyawan generasi muda. Secara empiris, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor non-startup seperti manufaktur, perbankan, dan BUMN, sehingga konteks perusahaan startup relatif kurang terwakili.

Berdasarkan telaah tersebut, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan penelitian baik secara teoritis maupun empiris. Secara teoritis, kajian CSR masih lebih sering dikaitkan dengan kinerja keuangan dan reputasi perusahaan dibandingkan loyalitas karyawan sebagai outcome internal. Secara empiris, penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh CSR terhadap loyalitas karyawan generasi milenial di perusahaan start-up masih terbatas, terutama dalam bentuk sintesis literatur yang komprehensif. Oleh karena itu, artikel ini berkontribusi dengan mengintegrasikan teori CSR dan loyalitas karyawan dalam konteks generasi milenial dan perusahaan start-up, sekaligus melengkapi kekurangan riset sebelumnya dengan menempatkan CSR sebagai strategi internal yang relevan untuk keberlanjutan sumber daya manusia.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur (literature review) yang bersifat deskriptif, dipilih untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai hubungan antara Corporate Social Responsibility (CSR) dan loyalitas karyawan generasi milenial di perusahaan start-up melalui sintesis temuan empiris dan kerangka teoritis yang telah ada. Kajian dilakukan dengan menelaah literatur ilmiah yang dipublikasikan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir guna memastikan relevansi dan kemutakhiran data

terhadap dinamika praktik CSR dan karakteristik generasi milenial. Sumber data penelitian meliputi artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, buku akademik, serta publikasi ilmiah yang diperoleh melalui basis data Google Scholar, Scopus, SINTA, dan ResearchGate, dengan populasi penelitian berupa seluruh publikasi ilmiah yang membahas CSR dan perilaku karyawan generasi muda. Proses seleksi literatur dilakukan secara purposive berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, sehingga diperoleh sekitar 20–25 artikel yang paling relevan untuk dianalisis. Instrumen penelitian berupa lembar analisis literatur yang memuat indikator variabel CSR berdasarkan dimensi ekonomi, hukum, etika, dan filantropi (Carroll, 1991), serta indikator loyalitas karyawan sebagaimana digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu (Maulida & Askiah, 2020; Winarto, 2020). Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi dengan membaca secara sistematis judul, abstrak, metodologi, dan temuan utama setiap artikel, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, kesamaan, dan perbedaan temuan antarpelitian. Sintesis hasil analisis dilakukan secara naratif guna merumuskan kesimpulan umum tentang peran CSR dalam membentuk loyalitas karyawan generasi milenial di perusahaan start-up.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil sintesis terhadap sekitar 20 literatur terpilih menunjukkan bahwa Corporate Social Responsibility (CSR) secara konsisten berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan generasi milenial, baik secara langsung maupun melalui variabel antara seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja. Mayoritas penelitian kuantitatif yang dianalisis melaporkan hubungan signifikan antara CSR dan sikap kerja positif karyawan, yang mengindikasikan bahwa CSR tidak hanya berfungsi sebagai instrumen reputasi eksternal, tetapi juga sebagai mekanisme internal yang membentuk perilaku dan orientasi jangka panjang karyawan terhadap organisasi (Fauzi & Wahidahwati, 2020; Hutabarat et al., 2025). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa CSR memiliki implikasi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada kelompok generasi milenial yang mendominasi tenaga kerja perusahaan start-up.

Dimensi CSR internal, seperti kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, penerapan etika kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang berkelanjutan, ditemukan memiliki keterkaitan paling kuat dengan loyalitas karyawan. Isdiyarti et al. (2022) menunjukkan bahwa CSR berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan sikap kerja positif, yang dalam perspektif perilaku organisasi dapat dipahami sebagai prasyarat terbentuknya loyalitas jangka panjang. Dalam kerangka teori CSR Carroll (1991), pemenuhan tanggung

jawab ekonomi, hukum, etika, dan filantropi menciptakan relasi timbal balik antara perusahaan dan karyawan, di mana karyawan merespons tanggung jawab sosial perusahaan dengan peningkatan kepercayaan, keterikatan, dan kesetiaan terhadap organisasi.

Temuan lain yang menonjol adalah tingginya sensitivitas generasi milenial terhadap praktik CSR. Penelitian Heriyanto dan Sugiyanto (2022) membuktikan bahwa CSR berpengaruh signifikan terhadap niat bergabung generasi milenial, yang mengindikasikan bahwa CSR berperan sejak fase awal pembentukan hubungan individu dengan organisasi. Meskipun loyalitas belum diuji secara eksplisit dalam penelitian tersebut, hasil ini memberikan indikasi kuat bahwa CSR memiliki potensi berkelanjutan dalam membentuk loyalitas karyawan milenial setelah mereka bergabung dan berinteraksi secara langsung dengan budaya serta nilai perusahaan.

Namun demikian, analisis literatur juga mengungkap keterbatasan fokus penelitian sebelumnya yang masih didominasi oleh konteks perusahaan besar, BUMN, dan sektor manufaktur. Rinofah et al. (2023), misalnya, menempatkan CSR sebagai determinan nilai perusahaan, tetapi tidak mengaitkannya dengan perilaku atau loyalitas karyawan. Keterbatasan ini menunjukkan adanya celah empiris yang signifikan, khususnya dalam konteks perusahaan start-up yang memiliki karakteristik unik, seperti struktur organisasi yang fleksibel, ketidakpastian bisnis yang tinggi, dan ketergantungan besar pada loyalitas serta komitmen karyawan generasi muda.

Dalam konteks perusahaan start-up, CSR memiliki makna strategis yang lebih mendalam dibandingkan perusahaan mapan. Loyalitas karyawan menjadi faktor kunci keberlangsungan organisasi, mengingat tingginya risiko turnover dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki start-up. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa CSR dapat berfungsi sebagai mekanisme non-finansial yang efektif untuk memperkuat ikatan psikologis karyawan milenial, yang secara empiris diketahui memiliki kecenderungan berpindah kerja lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Dengan demikian, CSR berperan tidak hanya sebagai simbol tanggung jawab sosial, tetapi sebagai instrumen manajerial yang berkontribusi langsung terhadap stabilitas tenaga kerja.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat kajian CSR dari perspektif manajemen sumber daya manusia dengan menempatkan loyalitas karyawan sebagai outcome utama dari praktik CSR internal. Artikel ini melengkapi penelitian terdahulu yang lebih banyak menitikberatkan CSR pada aspek eksternal atau kinerja keuangan perusahaan (Rinofah et al., 2023), dengan menunjukkan bahwa CSR juga memiliki nilai strategis dalam membangun hubungan kerja yang berkelanjutan. Secara praktis, hasil kajian ini mengimplikasikan bahwa perusahaan start-

up perlu mengintegrasikan CSR ke dalam strategi pengelolaan SDM secara sistematis, bukan sekadar sebagai aktivitas filantropi sesaat.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena bersifat studi literatur dan sangat bergantung pada kualitas, metode, serta konteks penelitian terdahulu yang dianalisis. Variasi pendekatan metodologis dan objek penelitian menyebabkan keterbatasan dalam generalisasi temuan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan data primer melalui pendekatan kuantitatif atau mixed methods pada perusahaan start-up di Indonesia, serta memasukkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau identifikasi organisasi guna memperdalam pemahaman tentang mekanisme pengaruh CSR terhadap loyalitas karyawan generasi milenial.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Corporate Social Responsibility (CSR) secara konsisten berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan generasi milenial, baik secara langsung maupun melalui penguatan sikap kerja seperti kepuasan dan komitmen organisasi, sebagaimana ditunjukkan oleh sintesis temuan penelitian terdahulu (Fauzi & Wahidahwati, 2020; Hutabarat et al., 2025; Isdiyarti et al., 2022). Temuan ini memperkuat kerangka teoretis CSR yang menempatkan tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan filantropi sebagai mekanisme relasional antara perusahaan dan karyawan (Carroll, 1991), serta menunjukkan bahwa CSR memiliki implikasi internal yang signifikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, khususnya pada perusahaan start-up yang didominasi generasi milenial (Heriyanto & Sugiyanto, 2022). Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi CSR ke dalam strategi pengelolaan SDM sebagai instrumen non-finansial untuk meningkatkan loyalitas dan menekan turnover karyawan, bukan sekadar sebagai aktivitas filantropi atau pencitraan eksternal (Rinofah et al., 2023). Kontribusi ilmiah artikel ini terletak pada penguatan perspektif CSR sebagai faktor penentu loyalitas karyawan dalam konteks organisasi start-up, sekaligus melengkapi keterbatasan penelitian sebelumnya yang lebih berfokus pada kinerja keuangan dan reputasi perusahaan. Ke depan, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji hubungan CSR dan loyalitas karyawan generasi milenial secara empiris menggunakan data primer, melibatkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja, identifikasi organisasi, atau kepercayaan, serta memperluas konteks kajian pada perbandingan lintas generasi dan sektor industri guna memperkaya pengembangan teori dan praktik CSR di bidang manajemen sumber daya manusia.

## DAFTAR REFERENSI

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Fauzi, A., & Wahidahwati. (2020). Pengaruh corporate social responsibility terhadap employee satisfaction dengan citra perusahaan dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 9(6), 1–22.
- Gupita, F. (2025). Corporate social responsibility dan keberlanjutan bisnis di era digital: Studi pada startup yang bertahan lebih dari lima tahun. *Artikel Pendidikan Hukum Bisnis*, Fakultas Bisnis dan Hukum, 63–67.
- Heriyanto, R., & Sugiyanto. (2022). Pengaruh corporate social responsibility terhadap niat bergabung generasi milenial untuk bekerja di PT Telkom Indonesia Tbk. *Sinomika Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 1(1), 1–26.
- Hutabarat, M., Indriani, A., Sinaga, P. B., & Haholongan, R. (2025). CSR sebagai strategi retensi karyawan: Perspektif manajemen dan karyawan. *Journal of Social Science Research*, 11(2), 2592–2600.
- Isdiyarti, D., Suryoko, S., & Dewi, R. S. (2022). Pengaruh corporate social responsibility dan motivasi terhadap kinerja karyawan produksi PT Globalindo Intimates Klaten. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(1), 102–108.
- Maulida, R., & Askiah, A. (2020). Loyalitas kerja karyawan dan implikasinya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 85–96.
- Rinofah, R., Kusumawardani, R., & Putri, P. N. (2023). Pengaruh corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan dengan profitabilitas sebagai variabel moderating. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12(1), 40–52.
- Winarto, W. (2020). Loyalitas karyawan sebagai determinan keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 14(3), 211–220.