

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era bisnis modern seperti saat ini, perusahaan dituntut tidak hanya untuk fokus pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga untuk memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan (TJSL/CSR) mereka. Perkembangan CSR berlangsung secara cepat sehingga telah menjadi salah satu strategi penting yang tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik, tetapi juga memperkuat hubungan antara perusahaan dan berbagai pemangku kepentingan, khususnya karyawan..

Katadata *Corporate Sustainability Index* 2023 menunjukkan bahwa sekitar 60% perusahaan di Indonesia telah mengimplementasikan CSR, dengan sektor energi dan pertambangan sebagai pelaku utama. Namun, implementasi CSR internal yang berfokus pada kesejahteraan karyawan masih kurang mendapat perhatian, meskipun penelitian terbaru menegaskan bahwa CSR internal berdampak signifikan pada motivasi dan loyalitas karyawan, serta kinerja organisasi (Aman-Ullah, 2025) & (Bhople & Kamble, 2024). Tabel berikut merangkum tren implementasi CSR di Indonesia,

Tabel 1 Data Persentase Implementasi CSR pada Perusahaan di Indonesia 2021-2023

Tahun	Persentase Perusahaan Implementasi CSR	Sektor Dominan
2021	52%	Energi, Pertambangan
2022	57%	Energi, Pertambangan
2023	60%	Energi, Pertambangan

Sumber: Katadata *Corporate Sustainability Index* 2023

CSR eksternal, seperti program pelestarian lingkungan dan pemberdayaan masyarakat, telah banyak dilakukan dan dipublikasikan oleh perusahaan-perusahaan besar. Namun, CSR internal yang berfokus pada kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, dan penciptaan lingkungan kerja yang adil masih sering terabaikan. Padahal, penelitian menunjukkan bahwa CSR internal dapat memberikan dampak signifikan terhadap motivasi dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara implementasi CSR eksternal dan internal di banyak perusahaan di Indonesia.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji hubungan antara CSR dan kinerja organisasi. Studi oleh Aman-Ullah (2025) menemukan bahwa inisiatif CSR memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja organisasi, serta memediasi motivasi dan loyalitas karyawan. Penelitian lain juga menegaskan bahwa CSR yang terdefinisi dengan baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Stojanović dkk., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa CSR tidak hanya berdampak pada citra perusahaan, tetapi juga pada aspek internal organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Herman (2024) menemukan bahwa CSR mempengaruhi komitmen organisasi, yang berimbas pada kinerja karyawan. Komitmen organisasi mempunyai peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara CSR dan kinerja karyawan.. Karyawan yang merasa perusahaan mereka peduli terhadap kesejahteraan sosial dan lingkungan cenderung memiliki motivasi dan loyalitas yang lebih tinggi. Penelitian ini juga menekankan pentingnya perusahaan untuk memandang CSR sebagai investasi jangka panjang, bukan sekadar biaya operasional, demi meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan.

Penelitian lain oleh Kunz (2020) memperluas perspektif dengan menganalisis dampak CSR terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa CSR secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik, tanpa mengurangi motivasi ekstrinsik. Dengan demikian, komitmen terhadap CSR dapat menjadi instrumen efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan secara internal, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

Studi oleh Jin dkk. (2024) juga menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap CSR berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap loyalitas karyawan, dengan person-organization fit dan kepercayaan sebagai mediator. Temuan ini memperkuat argumen bahwa CSR internal yang baik dapat membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan, yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Penelitian Bhople & Kamble (2024) menyoroti bahwa CSR yang diintegrasikan dengan nilai dan harapan karyawan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas. Program CSR yang efektif, seperti pelatihan, keterlibatan komunitas, dan praktik kerja etis, terbukti mampu meningkatkan moral dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa CSR internal dapat menjadi strategi penting dalam membangun budaya organisasi yang positif.

Penelitian Schaefer (2024) menambahkan bahwa persepsi positif karyawan terhadap CSR dapat menciptakan kebanggaan organisasi, yang kemudian memediasi dampak CSR terhadap loyalitas, kepercayaan, dan kesejahteraan emosional karyawan. Dengan demikian, CSR internal tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi, tetapi juga pada aspek psikologis dan sosial karyawan, yang sangat penting untuk keberlanjutan organisasi.

Meskipun banyak penelitian telah membahas hubungan antara CSR, motivasi, loyalitas, dan kinerja organisasi, sebagian besar riset berfokus pada perusahaan besar atau sektor formal, serta lebih menyoroti CSR eksternal. Penelitian yang secara spesifik mengkaji peran mediasi motivasi dan loyalitas karyawan dalam hubungan antara CSR internal dan kinerja organisasi pada UMKM, khususnya milik Orang Asli Papua di sektor pertambangan, masih sangat terbatas.

Penelitian ini berbeda dari riset sebelumnya karena fokus pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika yang memiliki karakteristik sosial-budaya unik. Selain itu, penelitian ini secara khusus meneliti CSR internal dan peran mediasi motivasi serta loyalitas karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan literatur dan memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi CSR yang inklusif dan kontekstual.

Dengan mengkaji dampak CSR internal terhadap kinerja organisasi melalui motivasi dan loyalitas karyawan pada UMKM Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya CSR internal. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dan pemangku kepentingan dalam mengembangkan strategi CSR yang lebih efektif, inklusif, dan berkelanjutan, khususnya di sektor pertambangan dan wilayah dengan karakteristik sosial-budaya yang khas.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh CSR terhadap kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika?
2. Bagaimana pengaruh CSR terhadap motivasi karyawan pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika?

3. Bagaimana pengaruh CSR terhadap loyalitas karyawan pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika?
4. Bagaimana pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika?
5. Bagaimana pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika?
6. Apakah motivasi karyawan memediasi hubungan antara CSR dan kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika?
7. Apakah loyalitas karyawan memediasi hubungan antara CSR dan kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika.
2. Mengidentifikasi pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap motivasi karyawan pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika.
3. Mengetahui pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap loyalitas karyawan pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika.
4. Mengeksplorasi pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika.
5. Menganalisis pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika.
6. Menguji kesesuaian motivasi karyawan dalam memediasi hubungan antara Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika.
7. Menganalisis peran loyalitas karyawan dalam memediasi hubungan antara Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan kinerja organisasi pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, dengan menambahkan wawasan mengenai pentingnya dimensi internal dalam praktik CSR. Secara khusus, penelitian ini memberikan penguatan teoritis terhadap hubungan antara CSR, motivasi karyawan, loyalitas karyawan, dan kinerja organisasi, serta peran mediasi yang dimainkan oleh variabel-variabel tersebut. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur terkait teori sistem, teori keberlanjutan, teori organisasi, dan teori perilaku organisasi dalam konteks UMKM dan budaya lokal di Indonesia, yang selama ini masih kurang dijelajahi.

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang bagaimana CSR internal tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan tanggung jawab etis perusahaan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, yang sangat penting untuk keberlangsungan dan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pemilik dan manajemen pada UMKM milik Orang Asli Papua di Kabupaten Mimika, khususnya dalam merancang dan mengimplementasikan program CSR yang lebih efektif dan berorientasi internal. Dengan memahami pengaruh CSR terhadap loyalitas karyawan melalui mekanisme mediasi seperti motivasi serta loyalitas, pelaku usaha dapat menyusun kebijakan dan program CSR yang lebih strategis, inklusif, dan berkelanjutan.

TELAAH PUSTAKA

2.1 Grand Theory - Teori Keberlanjutan (*Sustainability Theory*)

Teori keberlanjutan berfokus pada pentingnya mengelola sumber daya alam, sosial, dan ekonomi untuk memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka (Elkington, 1994). Konsep ini melibatkan tiga pilar utama, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan, yang harus dikelola secara seimbang untuk mencapai tujuan jangka panjang yang berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya harus mengoptimalkan keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitasnya. Menurut Dyllick & Hockerts (2002) keberlanjutan mengharuskan perusahaan untuk memperhatikan kesejahteraan sosial dan menjaga keberlanjutan lingkungan sambil mencapai tujuan ekonomi. Teori ini memberikan perspektif bahwa CSR bukan hanya tentang memberikan bantuan kepada masyarakat, tetapi juga tentang menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan sekitar, yang akan memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan dan masyarakat (Gladwin dkk., 1995). Sebagai kesimpulan Teori keberlanjutan menekankan pentingnya mengelola CSR dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi. CSR yang didasarkan pada prinsip keberlanjutan akan berdampak positif terhadap motivasi karyawan, loyalitas karyawan, dan kinerja organisasi, karena karyawan yang merasa bekerja di perusahaan yang bertanggung jawab sosial dan ramah lingkungan akan lebih termotivasi dan loyal.

Berhubungan dengan penelitian ini, teori keberlanjutan menjelaskan bahwa kebijakan CSR yang berfokus pada keberlanjutan sosial, lingkungan, dan ekonomi dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan lingkungan. Hal ini, pada gilirannya, akan meningkatkan loyalitas karyawan, karena karyawan yang merasa bahwa perusahaan mereka bertanggung jawab sosial akan lebih berkomitmen. Dyllick & Hockerts (2002) menekankan bahwa keberlanjutan dalam CSR menciptakan hubungan yang lebih kuat antara perusahaan dan karyawan, yang berdampak langsung pada kinerja organisasi. Program CSR yang berkelanjutan juga meningkatkan kinerja organisasi karena karyawan yang loyal dan termotivasi cenderung lebih produktif.

CSR (Keberlanjutan) → Motivasi Karyawan → Loyalitas Karyawan → Kinerja Organisasi

Teori keberlanjutan memiliki beberapa aspek yang sangat penting dalam penerapan CSR yang berkelanjutan di perusahaan. Aspek ekonomi memastikan bahwa perusahaan dapat terus beroperasi dengan menciptakan keuntungan jangka panjang, dengan CSR yang berfokus pada peningkatan nilai ekonomi sambil tetap mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan yang ditimbulkan. Elkington (1994) mengemukakan bahwa keberlanjutan ekonomi tidak hanya berbicara mengenai keuntungan finansial, tetapi juga harus memperhitungkan keberlanjutan sosial dan lingkungan dalam operasional perusahaan. Aspek sosial dari keberlanjutan, seperti

yang dijelaskan oleh Dyllick & Hockerts (2002) mencakup kesejahteraan karyawan dan masyarakat. CSR yang diterapkan dengan baik dapat memperkuat kesejahteraan tersebut, seperti melalui kebijakan yang mendukung pengembangan komunitas lokal dan karyawan. Sedangkan aspek lingkungan lebih menekankan pada pengurangan dampak negatif terhadap lingkungan dan pengelolaan sumber daya alam yang bijaksana. Menurut Gladwin dkk., (1995) keberlanjutan lingkungan dalam CSR berfokus pada efisiensi penggunaan sumber daya dan pengelolaan limbah untuk menjaga kelestarian alam. Terakhir, keterlibatan stakeholder juga merupakan aspek penting dalam teori keberlanjutan. Porter & Kramer, (2006) menekankan pentingnya melibatkan berbagai *stakeholder* seperti karyawan, masyarakat, dan pelanggan dalam mendukung praktek CSR yang berkelanjutan. Keterlibatan ini dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat antara perusahaan dan *stakeholder*-nya, yang pada gilirannya mendukung kesuksesan kebijakan CSR perusahaan.

2.2 Konsep Variabel

2.2.1 Tinjauan Teoritis *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 1 angka 3 disebutkan bahwa: “Tanggung jawab sosial dan lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya”. Sementara dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal Pasal 15 huruf b disebutkan bahwa: “Setiap penanam modal berkewajiban: (b) melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan”. Dalam penjelasan Pasal 15 huruf b tersebut dinyatakan bahwa “Yang dimaksud dengan tanggung jawab sosial perusahaan adalah tanggung jawab yang melekat pada setiap perusahaan penanaman modal untuk tetap menciptakan hubungan yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat”.

Menurut Fahham (2012), dalam lingkup yang sempit CSR mencakup antara lain: “(1) tanggung jawab sosial kepada karyawan; (2) tanggung jawab sosial kepada *stakeholder*, yakni pihak-pihak eksternal yang ikut mempengaruhi jalannya korporasi. Pihak-pihak tersebut baik langsung maupun tidak mempunyai hubungan hukum baik secara kontraktual maupun karena undang-undang dengan korporasi, yaitu konsumen dan mitra kerja; (3) Tanggung Jawab Sosial kepada Masyarakat Umum. Ruang lingkup TJSL pada masyarakat umum pembangunan masyarakat lokal (masyarakat yang ada di sekitar korporasi) dan atau masyarakat umum (sekelompok masyarakat yang tidak mempunyai hubungan secara kontraktual dengan korporasi).

CSR memiliki dimensi yang melibatkan beberapa aspek penting dalam operasional perusahaan. Menurut McWilliams & Siegel (2001) CSR melibatkan dua kategori utama, yaitu CSR internal dan eksternal. CSR internal berfokus pada kebijakan perusahaan terhadap karyawan, seperti kesejahteraan karyawan, pelatihan, dan perlindungan hak-hak pekerja. CSR eksternal, di sisi lain, berfokus pada kontribusi perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan, seperti program pengurangan emisi karbon, donasi untuk kegiatan sosial, dan pengembangan infrastruktur di komunitas lokal. Selain itu, CSR juga dapat diukur melalui dampaknya terhadap reputasi perusahaan dan keterlibatannya dalam menciptakan kesadaran sosial di masyarakat (Brammer dkk., 2007). Kesimpulannya, CSR bukan hanya tentang keuntungan finansial, tetapi juga melibatkan penciptaan nilai sosial dan lingkungan yang berkelanjutan.

Konsep CSR untuk karyawan di Indonesia dipahami sebagai serangkaian kebijakan dan program yang dirancang perusahaan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya kerja dan sumber daya pribadi karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan kerja, menurunkan

burnout, dan pada akhirnya memperbaiki kinerja karyawan (Ramdhan dkk., 2022). Internal CSR juga mencerminkan orientasi utama perusahaan dalam memperkuat struktur kinerja sekaligus memastikan tanggung jawab etis perusahaan terhadap lingkungan internalnya (Ramdhan dkk., 2022). Selain itu, internal CSR dipandang sebagai upaya perusahaan untuk memberikan manfaat langsung kepada karyawan melalui kebijakan dan tindakan organisasi yang berfokus pada kesejahteraan, pengembangan, dan perlindungan hak-hak karyawan (Yue dkk., 2024).

Dalam skala global, internal CSR didefinisikan sebagai praktik yang menekankan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan sebagai bagian dari strategi keberlanjutan perusahaan, serta sebagai fondasi penting untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (Sánchez-Hernández dkk., 2021). Internal CSR juga berperan sebagai alat branding internal yang memperkuat pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan karyawan terhadap nilai-nilai CSR perusahaan, sehingga mendorong perilaku positif dan keterikatan organisasi (Carlini & Grace, 2021). Lebih lanjut, internal CSR menempatkan karyawan sebagai fasilitator utama dalam perubahan berkelanjutan, di mana pemberdayaan dan partisipasi karyawan menjadi kunci keberhasilan implementasi CSR di lingkungan internal perusahaan (Kallmuenzer dkk., 2023).

2.2.2 Tinjauan Teoritis Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dan berkomitmen untuk tetap bekerja di suatu organisasi dalam jangka panjang. Menurut Mowday dkk. (1979) loyalitas karyawan didefinisikan sebagai afiliasi yang kuat dengan organisasi yang tercermin dalam komitmen terhadap tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Selain itu, Reichheld (2001) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan melibatkan kesetiaan yang tidak hanya terbatas pada pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga mencakup kesediaan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan perusahaan. Sementara itu, Allen & Meyer (1990) dalam teori komitmen organisasi mereka membagi loyalitas menjadi tiga dimensi: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan, yang mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan definisi ini, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan bukan hanya bergantung pada kepuasan kerja, tetapi juga pada rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

2.2.3 Tinjauan Teoritis Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan adalah dorongan atau kekuatan internal yang mendorong individu untuk berperilaku dengan cara tertentu di tempat kerja. Menurut Robbins & Judge (2017), motivasi karyawan adalah tingkat kebutuhan atau dorongan yang mempengaruhi pilihan dan perilaku mereka untuk mencapai tujuan kerja yang diinginkan. Kemudian Deci & Ryan (2000) mengembangkan teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik muncul dari kepuasan yang diperoleh dari tugas itu sendiri, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari hadiah eksternal seperti gaji atau promosi. Sementara itu, Herzberg (1959) melalui teori dua faktor mengemukakan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab (faktor motivator), serta kondisi kerja dan kebijakan perusahaan (faktor higienis). Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan merupakan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.

2.2.4 Tinjauan Teoritis Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Robbins & Judge (2017) kinerja organisasi mengacu pada hasil yang dicapai oleh organisasi dalam menjalankan berbagai aktivitas dan

mencapai tujuannya. Dessler (2013) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai output dari upaya yang dilakukan oleh individu dan kelompok dalam organisasi yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Kaplan & Norton (1996) dalam kerangka *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa kinerja organisasi tidak hanya dilihat dari aspek keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan definisi ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi mencakup berbagai dimensi yang melibatkan hasil yang terukur dan proses yang mendasarinya.

2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh CSR terhadap motivasi kerja, pengaruh CSR terhadap Loyalitas karyawan, ataupun pengaruh CSR terhadap Kinerja Organisasi telah dilakukan, tetapi penelitian-penelitian tersebut mempunyai subyek penelitian yang berbeda-beda dan kebanyakan menyoroti pada perusahaan besar ataupun CSR secara eksternal.

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan, diantaranya adalah:

Tabel 2 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Aman-Ullah (2025)	CSR, motivasi karyawan, loyalitas karyawan, kinerja organisasi	CSR mempengaruhi kinerja organisasi melalui motivasi dan loyalitas karyawan yang bertindak sebagai mediator. CSR berkontribusi pada komitmen karyawan dan kinerja organisasi melalui peningkatan motivasi dan loyalitas karyawan.
2	Ngo (2021)	CSR, loyalitas karyawan, kebanggaan karyawan, komitmen karyawan	CSR mempengaruhi loyalitas karyawan melalui kebanggaan dan komitmen karyawan. CSR berperan penting dalam membangun loyalitas karyawan melalui peningkatan kebanggaan dan komitmen mereka terhadap perusahaan
3	Stojanović dkk., (2020)	CSR, loyalitas karyawan, kinerja perusahaan	CSR mempengaruhi loyalitas karyawan dan kinerja perusahaan. CSR meningkatkan daya saing perusahaan dengan meningkatkan loyalitas karyawan dan kinerja perusahaan.
4	Herman (2024)	CSR, komitmen organisasi, kinerja karyawan	CSR mempengaruhi komitmen organisasi, yang berimbas pada kinerja karyawan. Komitmen organisasi mempunyai peran penting

No	Penulis & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			sebagai mediator dalam hubungan antara CSR dan kinerja karyawan.
5	Husaković (2023)	CSR, motivasi karyawan	CSR mempengaruhi motivasi karyawan yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini mengkaji dampak CSR terhadap motivasi karyawan, terutama di pasar berkembang.
6	Mardi, (2024)	CSR, komitmen organisasi, kinerja karyawan	CSR meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa CSR meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi.
7	Bui dkk. (2024)	CSR, dukungan organisasi yang dipersepsikan, identifikasi organisasi, kesejahteraan karyawan, loyalitas karyawan	CSR dan dukungan organisasi meningkatkan identifikasi organisasi dan kesejahteraan karyawan. CSR dan dukungan organisasi membangun ikatan antara karyawan dan organisasi, yang meningkatkan loyalitas karyawan.
8	Schaefer dkk. (2024)	CSR, persepsi karyawan, kebanggaan organisasi, hasil yang menguntungkan bagi perusahaan dan karyawan	Evaluasi positif terhadap CSR meningkatkan kebanggaan organisasi, yang meningkatkan loyalitas karyawan, kepercayaan pada manajemen, dan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa CSR memiliki dampak positif pada karyawan melalui kebanggaan organisasi, yang berperan sebagai mediator.
9	Yang dkk.(2024)	CSR, keterlibatan karyawan, penciptaan nilai, usaha kecil dan menengah (UKM)	CSR di UKM berkembang dalam tiga fase: dipimpin oleh kepemimpinan, politis, dan berjejaring. Keterlibatan karyawan meningkat seiring CSR yang semakin tertanam. CSR memotivasi karyawan melalui komitmen

No	Penulis & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			prososial dan meningkatkan kinerja organisasi.
10	Kim & Kim (2024))	CSR, komitmen organisasi (OC), motivasi prososial karyawan, kinerja organisasi (OP)	CSR secara langsung dan tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi prososial. Penelitian ini menggabungkan teori identitas sosial dan teori pemangku kepentingan untuk mempelajari pengaruh CSR terhadap loyalitas karyawan.
11	Jin dkk. (2024)	CSR, loyalitas karyawan, kesesuaian antara orang dan organisasi (P-O fit), kepercayaan karyawan	CSR meningkatkan loyalitas karyawan, dengan P-O fit dan kepercayaan karyawan sebagai mediator. Penelitian ini menunjukkan pentingnya CSR dalam keputusan karyawan untuk memilih dan bertahan dalam pekerjaan mereka.
12	Marcinkowska & Sawicka (2023)	Aktivitas CSR, keputusan karyawan mengenai pekerjaan, keterlibatan karyawan, retensi karyawan	Aktivitas CSR memiliki peran penting dalam keputusan karyawan terkait pekerjaan dan retensi. CSR memberikan dampak positif pada loyalitas dan kepercayaan karyawan, tetapi tidak berpengaruh pada keberlanjutan bisnis.
13	Kristaung dkk. (2020)	CSR, kepuasan karyawan, kepercayaan, loyalitas, keberlanjutan bisnis	CSR, khususnya tanggung jawab sosial karyawan (ESR), memiliki dampak positif terhadap kepuasan pasien dan kepercayaan, namun tidak memberikan dampak signifikan pada keberlanjutan bisnis. Keadilan organisasi memediasi sebagian hubungan antara persepsi CSR karyawan dan hasil karyawan
14	Sarfraz dkk. (2018)	Persepsi karyawan terhadap CSR, keadilan organisasi, hasil karyawan (kepuasan kerja,	Keadilan organisasi memediasi sebagian hubungan antara persepsi CSR karyawan dan hasil karyawan. CSR berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi. CSR meningkatkan motivasi intrinsik

No	Penulis & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		perilaku kewarganegaraan organisasi, niat keluar)	tanpa mengurangi motivasi ekstrinsik karyawan.
15	Kunz (2020)	CSR, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kinerja karyawan	Aktivitas CSR, baik di tingkat perusahaan maupun tingkat supra-organisasi, berdampak positif pada motivasi intrinsik, namun tidak mempengaruhi motivasi ekstrinsik. CSR internal terbukti meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja pekerjaan melalui pengurangan burnout dan peningkatan keterlibatan kerja.
16	Ramdhan dkk. (2022)	Internal CSR, kesejahteraan karyawan, kinerja pekerjaan, keterlibatan kerja, burnout	Internal CSR meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dan mengurangi burnout, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pekerjaan. CSR berkontribusi pada komitmen karyawan dan kinerja organisasi melalui peningkatan motivasi dan loyalitas karyawan.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh CSR Terhadap Kinerja Organisasi

Aman-Ullah (2025) menunjukkan bahwa CSR yang diterapkan dengan baik meningkatkan loyalitas karyawan dan motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Porter & Kramer (2006) yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam CSR dapat memperbaiki hubungan perusahaan dengan berbagai pemangku kepentingan dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh CSR terhadap kinerja organisasi bisa bervariasi tergantung pada konteks dan implementasi. Misalnya, oleh Schaefer (2024) CSR berfokus pada pengaruh terhadap persepsi karyawan dan keterlibatan, tetapi dampaknya terhadap kinerja organisasi belum sepenuhnya terukur. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun CSR dapat memotivasi karyawan, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi tidak selalu langsung terlihat tanpa adanya dukungan faktor eksternal lainnya seperti kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung.

Selain itu, penelitian oleh Kim & Kim (2024) mengidentifikasi bahwa CSR meningkatkan kinerja karyawan, namun kinerja organisasi secara keseluruhan masih dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti struktur organisasi dan strategi bisnis. Oleh karena itu, meskipun CSR memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, faktor-

faktor eksternal dan internal lainnya tetap memainkan peran penting dalam menentukan hasil akhir.

H1: Terdapat pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap Kinerja Organisasi.

2.4.2 Pengaruh CSR Terhadap Motivasi Karyawan

Berdasarkan hasil review dari penelitian sebelumnya, sebagian besar mendukung hubungan positif antara CSR dan motivasi karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh Aman-Ullah (2025) menunjukkan bahwa CSR berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan, terutama melalui pengaruhnya terhadap loyalitas dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini menekankan bahwa CSR internal, seperti program pelatihan dan pengembangan, berkontribusi pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan. Penelitian lain oleh R. Schaefer, (2024) juga mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa CSR yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan rasa bangga karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih berdedikasi.

Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa meskipun CSR dapat meningkatkan motivasi karyawan, dampaknya mungkin tidak selalu langsung terlihat dalam kinerja mereka. Sebagai contoh, penelitian oleh Jin dkk. (2024) menyatakan bahwa meskipun CSR dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, pengaruhnya terhadap motivasi individu dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan yang efektif dan pengakuan dari atasan. Ini menunjukkan bahwa sementara CSR memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi, faktor internal lainnya dalam perusahaan juga memainkan peran yang signifikan.

H2: Terdapat pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap Motivasi Karyawan.

2.4.3 Pengaruh CSR Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil review dari penelitian-penelitian terdahulu, sebagian besar penelitian mendukung hubungan positif antara CSR dan loyalitas karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh Aman-Ullah (2025) menunjukkan bahwa CSR yang berfokus pada kesejahteraan karyawan meningkatkan loyalitas mereka, dengan CSR yang diterapkan dengan baik meningkatkan motivasi dan rasa bangga terhadap perusahaan. Ngo dkk. (2021) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa CSR yang melibatkan karyawan dalam program sosial dan lingkungan dapat memperkuat loyalitas mereka. Stojanović dkk. (2020) menemukan bahwa CSR yang melibatkan karyawan dalam keputusan sosial dan lingkungan dapat meningkatkan loyalitas mereka, karena karyawan merasa terhubung dengan nilai-nilai perusahaan. Herman (2024) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa CSR yang melibatkan karyawan dalam kegiatan sosial yang bermanfaat untuk komunitas dapat meningkatkan loyalitas karyawan, karena mereka merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan yang bertanggung jawab. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. (Marcinkowska & Sawicka, 2023) mengungkapkan bahwa meskipun CSR berfokus pada kegiatan sosial yang melibatkan karyawan, pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan tidak terlalu signifikan. Karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepemimpinan dan pengakuan atas prestasi mereka daripada oleh CSR itu sendiri. Secara keseluruhan, sebagian besar penelitian yang direview mendukung hubungan positif antara CSR dan loyalitas karyawan, meskipun ada penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan ini bergantung pada implementasi CSR yang tepat serta faktor internal dan eksternal lainnya dalam perusahaan.

H3: Terdapat pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap Loyalitas Karyawan.

2.4.4 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil analisa pada penelitian terdahulu, banyak penelitian yang mendukung hubungan positif antara motivasi karyawan dan kinerja organisasi. Aman-Ullah (2025) menunjukkan bahwa motivasi karyawan, yang dipengaruhi oleh CSR, meningkatkan kinerja organisasi dengan memperkuat loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang termotivasi oleh kegiatan CSR cenderung lebih produktif dan berkinerja tinggi. Schaefer (2024) juga mendukung hubungan ini dengan menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Husaković (2023) juga menekankan bahwa motivasi intrinsik, yang dapat dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan yang mendukung pengembangan diri, meningkatkan kinerja karyawan, dan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun, beberapa penelitian mengindikasikan bahwa hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja organisasi tidak selalu linear. Marcinkowska & Sawicka (2023) menyatakan bahwa meskipun motivasi karyawan penting, faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar dan dukungan manajerial juga berperan besar dalam menentukan tingkat kinerja organisasi. Kunz (2020) menunjukkan bahwa meskipun motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja individual, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan strategi manajerial yang ada di perusahaan.

H4: Terdapat pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Organisasi.

2.4.5 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Organisasi

Aman-Ullah (2025) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan yang tinggi, yang dipengaruhi oleh CSR, meningkatkan kinerja organisasi dengan memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa loyalitas karyawan meningkatkan produktivitas dan dedikasi mereka dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik. Bui dkk. (2024) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan yang tinggi, yang dipengaruhi oleh CSR, meningkatkan kinerja organisasi dengan memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa loyalitas karyawan meningkatkan produktivitas dan dedikasi mereka dalam pekerjaan, yang berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik. Schaefer, (2024) juga mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi. Husaković, (2023) menambahkan bahwa loyalitas karyawan yang tinggi berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja organisasi, karena loyalitas ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan berkomitmen pada nilai-nilai perusahaan.

Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa meskipun loyalitas karyawan penting, faktor lain seperti kualitas manajerial dan sumber daya yang tersedia juga memainkan peran dalam menentukan kinerja organisasi. Marcinkowska & Sawicka (2023) mengungkapkan bahwa meskipun loyalitas karyawan penting, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi tidak selalu langsung terlihat tanpa adanya dukungan dari faktor-faktor lain seperti kepemimpinan yang efektif dan kebijakan internal perusahaan. Kunz (2020) juga mencatat bahwa meskipun loyalitas karyawan dapat meningkatkan kinerja individual, dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan bisa dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada.

H5: Terdapat pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Organisasi.

2.4.6 Motivasi Karyawan Memediasi Pengaruh CSR terhadap Kinerja Organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Aman-Ullah (2025) dan Schaefer (2024) menunjukkan bahwa CSR yang diperhatikan dengan baik dapat berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui motivasi dan loyalitas karyawan. CSR yang berfokus pada kesejahteraan karyawan tidak hanya mendorong mereka untuk lebih termotivasi, tetapi juga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui program CSR, mereka akan lebih berkomitmen terhadap tujuan perusahaan dan berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan demikian, motivasi dan loyalitas karyawan bertindak sebagai mediator yang menghubungkan CSR dengan peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini mendukung bahwa CSR dapat memperkuat keterlibatan dan loyalitas karyawan yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan hasil kerja.

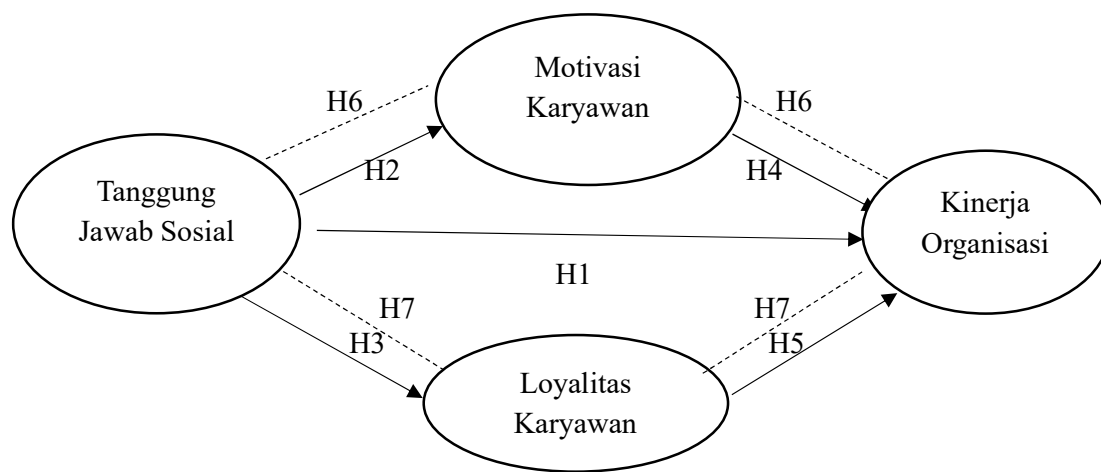
H6: Motivasi Karyawan memediasi pengaruh CSR terhadap Kinerja Organisasi.

2.4.7 Loyalitas Karyawan Memediasi Pengaruh CSR terhadap Kinerja Organisasi.

Husaković (2023) dan Aman-Ullah (2025) mengungkapkan bahwa loyalitas karyawan berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan CSR dengan kinerja organisasi. Ketika perusahaan menempatkan perhatian pada kesejahteraan karyawan melalui program CSR, karyawan merasa lebih dihargai dan menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Loyalitas ini mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan bukan hanya sekadar hasil dari perhatian yang diberikan perusahaan, tetapi juga sebagai faktor penting yang dapat memperkuat hubungan antara CSR dan kinerja organisasi. Loyalitas yang tinggi membuat karyawan lebih terdorong untuk bekerja lebih keras dan lebih bersemangat dalam mencapai tujuan bersama perusahaan.

H7: Loyalitas Karyawan memediasi pengaruh CSR terhadap Kinerja Organisasi.

2.5 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para karyawan pada UMKM yang dimiliki oleh Orang Asli Papua (OAP) di Kabupaten Mimika, dengan kriteria:

1. Telah bekerja lebih dari 1 tahun
2. Berdomisili di Kota Timika.
3. Bekerja pada proyek jangka panjang (proyek lebih dari 6 bulan)

Karena jumlah populasi tidak diketahui secara nyata, maka satu pendekatan yang umum digunakan adalah rumus estimasi proporsi atau estimasi rata-rata berdasarkan sampel. Dalam situasi seperti ini, rumus estimasi proporsi populasi sering kali digunakan ketika informasi tentang variabel yang diukur berbentuk proporsi, seperti persentase responden yang memilih suatu pilihan dalam survei (Cochran, 1977).

Salah satu rumus yang digunakan untuk menghitung estimasi proporsi populasi adalah rumus interval kepercayaan untuk proporsi.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{E^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel yang diperlukan.

Z = skor yang terkait dengan tingkat kepercayaan yang diinginkan (1,96 untuk tingkat kepercayaan 95%).

p = perkiraan proporsi dalam populasi (0,5 untuk memberikan ukuran sampel yang konservatif).

E = *margin of error* yang dapat diterima (digunakan 10%)

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus di atas maka jumlah sampel minimal yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sejumlah 96.04 responden. Jumlah ini sudah memenuhi referensi dari Hair dkk. (2017) yang menyatakan tidak ada satu rumus tunggal yang dapat digunakan untuk menentukan ukuran sampel yang tepat dalam analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Mereka menyarankan beberapa pendekatan yang dapat membantu peneliti dalam menentukan ukuran sampel yang sesuai. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah aturan praktis sepuluh kali (*ten-times rule*), yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimum sebaiknya sepuluh kali jumlah indikator terbanyak pada model pengukuran. Namun, Hair dkk., (2017) juga menekankan bahwa aturan ini memiliki keterbatasan dan mungkin tidak selalu menghasilkan ukuran sampel yang optimal.

Setelah karyawan yang relevan teridentifikasi melalui purposive sampling, langkah selanjutnya adalah menggunakan *simple random sampling* untuk memilih karyawan secara acak dari setiap UMKM yang terlibat. Teknik acak sederhana ini digunakan untuk memastikan bahwa setiap karyawan yang memenuhi kriteria memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi dan mencerminkan pandangan seluruh karyawan di sektor UMKM Orang Asli Papua, kemudian kuisioner yang mencakup skala Likert 5 poin akan digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap CSR, Motivasi Karyawan, Loyalitas Karyawan, dan Kinerja Organisasi.

3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan definisi operasional untuk setiap variabel yang digunakan

dalam penelitian ini. Definisi operasional diperlukan untuk memberikan batasan yang jelas dan spesifik mengenai bagaimana setiap variabel akan diukur secara empiris di lapangan. Penjabaran variabel menjadi dimensi dan indikator-indikator yang terukur akan menjadi dasar dalam penyusunan instrumen penelitian. Rincian lengkap mengenai definisi konseptual, definisi operasional, dimensi, indikator, hingga nomor butir item kuesioner untuk setiap variabel disajikan secara sistematis pada Tabel berikut.

Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	CSR adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan sosial, lingkungan, dan ekonomi yang melibatkan tanggung jawab sosial terhadap karyawan, pelanggan, komunitas, dan lingkungan.	1. Kegiatan Sosial 2. Kegiatan Lingkungan 3. Keterlibatan Karyawan dalam CSR 4. Transparansi CSR 5. Tanggung Jawab Etis Aman-Ullah (2025) Schaefer (2024) Yang dkk. (2024)
Motivasi Karyawan	Motivasi karyawan adalah suatu dorongan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka, baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang mempengaruhi kinerja karyawan.	1. Motivasi Intrinsik 2. Motivasi Ekstrinsik 3. Pengakuan dan Penghargaan 4. Kepuasan Kerja 5. Keterlibatan Karyawan Aman-Ullah (2025) Bui dkk. (2024) Schaefer, 2024) Jin dkk. (2024)
Loyalitas Karyawan	Loyalitas karyawan adalah tingkat keterikatan emosional dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas ini tercermin dalam keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka panjang.	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Berkelanjutan 3. Komitmen Normatif 4. Niat untuk Tetap di Perusahaan 5. Sikap terhadap Organisasi Aman-Ullah (2025) Marcinkowska & Sawicka (2023)
Kinerja Organisasi	Kinerja organisasi mengacu pada seberapa efektif suatu perusahaan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, hal ini diukur melalui berbagai aspek, termasuk pencapaian finansial, kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kemampuan untuk berinovasi.	1. Profitabilitas 2. Kepuasan Pelanggan 3. Efisiensi Operasional 4. Inovasi dan Pengembangan 5. Kinerja Karyawan Aman-Ullah (2025) Stojanović dkk. (2020)

3.3 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS) untuk menganalisis hubungan antar variabel yang kompleks, seperti CSR, Kinerja Organisasi, serta peran mediasi Motivasi dan Loyalitas Karyawan. SEM-PLS adalah metode yang sangat tepat karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel laten dengan pengukuran yang lebih fleksibel. Metode ini cocok untuk menangani model yang melibatkan banyak variabel yang saling berinteraksi, seperti dalam studi ini, di mana CSR diharapkan mempengaruhi Kinerja Organisasi melalui kedua mediator tersebut. Menurut Hair dkk. (2017), SEM-PLS adalah alat yang sangat baik untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten, terutama ketika data bersifat tidak normal atau ketika ukuran sampel tidak terlalu besar.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dipilih sebagai pendekatan dalam tesis ini. Pendekatan kuantitatif dipilih karena tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dapat diukur dengan data numerik (Creswell, 2014). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis secara objektif menggunakan teknik statistik yang valid dan dapat dipercaya. Data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada responden akan dianalisis secara statistik menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS), yang merupakan teknik statistik yang tepat untuk menguji model hubungan kompleks antar variabel laten.

3.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada tahap pertama analisis SEM-PLS, perlu dilakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menilai seberapa baik indikator mengukur variabel laten. Pengujian ini melibatkan dua aspek utama: validitas konvergen dan reliabilitas indikator. Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* setiap indikator, yang idealnya harus lebih dari 0,70 (Hair dkk., 2017). Untuk reliabilitas, indikator diukur dengan menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana CR lebih dari 0,70 dan AVE lebih dari 0,50 menunjukkan bahwa indikator dapat diandalkan.

Studi oleh Bui dkk., (2024) mengungkapkan bahwa model pengukuran yang baik menghasilkan *loading factor* yang tinggi, yang menandakan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini dapat secara valid menggambarkan variabel laten seperti CSR dan Kinerja Organisasi. Validitas dan reliabilitas yang baik memastikan bahwa variabel laten yang diuji dalam penelitian ini diukur dengan tepat dan konsisten.

3.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah dilakukan uji model pengukuran dan menghasilkan hasil yang terbukti valid dan reliabel, langkah berikutnya adalah menguji model struktural (*inner model*), yang berfokus pada hubungan antara variabel laten dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, akan dipastikan apakah variabel-variabel seperti CSR, Motivasi Karyawan, Loyalitas Karyawan dan Kinerja Organisasi mempunyai hubungan dengan yang lain. Pengujian ini dilakukan dengan *path coefficients*, yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antara variabel-variabel tersebut. Nilai t-statistics yang dihitung melalui *bootstrapping* digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel. Nilai $p < 0,05$ menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima (Hair dkk., 2017).

R-squared (R^2) digunakan untuk menilai seberapa besar model struktural dapat menjelaskan variasi pada variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin baik model dalam menjelaskan pengaruh antar variabel. Model yang baik seharusnya memiliki R^2 yang lebih dari 0,10 untuk variabel dependen yang dianalisis (Hair dkk., 2017).

3.3.3 Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengukur apakah pengaruh CSR terhadap Kinerja Organisasi dimediasi oleh Motivasi dan Loyalitas Karyawan. Untuk melakukan ini, pengaruh langsung dan tidak langsung diuji menggunakan *bootstrapping* untuk menentukan apakah pengaruh tidak langsung antara CSR dan Kinerja Organisasi melalui mediasi variabel-variabel tersebut signifikan. *Indirect effect* yang signifikan menunjukkan bahwa Motivasi dan Loyalitas bertindak sebagai mediator yang memperkuat pengaruh CSR terhadap Kinerja.

Hair dkk., (2017) menjelaskan bahwa pengujian mediasi dalam SEM-PLS sangat penting untuk memahami hubungan yang lebih kompleks, seperti yang diajukan dalam penelitian ini di mana Motivasi dan Loyalitas memainkan peran kunci dalam hubungan antara CSR dan Kinerja Organisasi.

3.3.4 Pengujian Model

Setelah seluruh pengujian selesai, penting untuk mengevaluasi kekuatan model yang diuji. Penggunaan *Goodness of Fit* (GoF) index dapat membantu mengevaluasi kesesuaian model secara keseluruhan, nilai GoF yang lebih tinggi bisa diinterpretasikan bahwa model yang diusulkan sesuai dengan data yang digunakan. *R-squared* (R^2) dipergunakan untuk menilai seberapa besar model dapat menjelaskan varians dalam variabel dependen, seperti Kinerja Organisasi dan Motivasi. Sari dkk., (2020) menunjukkan bahwa GoF dan R^2 adalah dua indikator utama yang digunakan untuk menilai keberhasilan model SEM-PLS, terutama dalam penelitian yang melibatkan CSR dan Kinerja Organisasi.