

## Peran CSR dalam Kepuasan Karyawan atas Kegiatan Eksternal dan Internal CSR Serta Implementasi CSR terhadap Komitmen Karyawan

Thu Hema Varna, Rhian Indradewa  
Universitas Esa Unggul, Indonesia  
E-mail: thisvarna@gmail.com

---

### KEYWORD

CSR Dimensions,  
External CSR Activities,  
Internal CSR Activities,  
Employee Satisfaction,  
Employee  
Commitment,  
Environment,  
Economy, Social.

### ABSTRACT

*Companies in Indonesia carry out CSR activities both externally and internally, where in their implementation they are inseparable from the employee, namely from the perspective of satisfaction and commitment. CSR itself is divided into 3 scopes which are often called CSR dimensions, namely social, economic and environmental. The Structural Equation Model (SEM) method is used in this quantitative research, the processing of the questionnaire data that has been received will be processed with SPSS 26 and SmartPLS 3.0. The researcher wants to see the role of CSR in employee satisfaction with activities carried out externally and internally as well as the implementation of CSR on employee commitment. This study aims to study the long-term effects of CSR performance on employee satisfaction and employee commitment which is a gap in previous studies. The data used in this study came from Indonesia. The researcher prepared questionnaire questions with criteria for respondents to fill out, namely male and female employees aged 20-40 years who work in companies spread throughout Indonesia. The results of the study showed that DCSR had a positive effect on KCI and significantly, DCSR had a positive effect on KCE, then there was KCI having a positive influence on employee satisfaction. Then KCE has a positive influence on the KK significantly, there is also the KK that affects IC and IC has a positive effect on KOK. Limitations and limitations are inevitable from this study, the sample used by the researcher is too wide where only company employees in Indonesia are 20-40 years old. The researcher suggested adding other subjects such as brand image or digital marketing to expand the scope of further research.*

### KATA KUNCI

Dimensi CSR,  
Kegiatan CSR  
Eksternal, Kegiatan  
CSR Internal,

### ABSTRAK

Perusahaan di Indonesia melaksanakan kegiatan CSR baik secara eksternal maupun internal, dimana dalam pelaksanaannya tidak terlepas kaitannya dengan karyawan yaitu dilihat dari sudut pandang kepuasan dan komitmen. CSR sendiri terbagi kedalam 3 lingkup yang sering disebut dimensi CSR yaitu sosial, ekonomi dan lingkungan. Metode Structural Equation Model (SEM) digunakan pada penelitian kuantitatif ini, pengolahan atas data kuesioner

---

Kepuasan Karyawan, yang telah diterima akan diolah dengan SPSS 26 dan SmartPLS 3.0. Peneliti  
Komitmen Karyawan ingin melihat peran CSR terhadap kepuasan karyawan atas kegiatan yang dilaksanakan secara eksternal maupun internal serta implementasi CSR terhadap komitmen karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari efek jangka panjang dari kinerja CSR terhadap kepuasan karyawan dan komitmen karyawan yang menjadi kesenjangan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Indonesia. Peneliti menyusun pertanyaan kuesioner dengan kriteria untuk responden yang akan mengisi yaitu karyawan laki-laki dan perempuan berusia 20-40 tahun yang bekerja di perusahaan yang tersebar diseluruh Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DCSR berpengaruh positif terhadap KCI dan signifikan, DCSR berpengaruh positif terhadap KCE, lalu terdapat KCI memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Lalu KCE memiliki pengaruh positif terhadap KK secara signifikan, adapula KK berpengaruh terhadap IC dan IC berpengaruh positif pada KOK. Keterbatasan dan limitasi tidak dapat dihindari dari penelitian ini, *sample* yang digunakan oleh peneliti terlalu luas dimana hanya karyawan perusahaan di Indonesia yang berusia 20 – 40 tahun saja. Peneliti menyarankan untuk menambahkan subjek lain seperti *brand image* ataupun *digital marketing* untuk memperluas cakupan penelitian selanjutnya.

---

## PENDAHULUAN

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility atau CSR) adalah konsep yang mengacu pada praktik bisnis yang melibatkan partisipasi aktif perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan lingkungan. Dalam beberapa tahun terakhir, kesadaran mengenai tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) telah meningkat di seluruh dunia (Brower & Dacin, 2020; Carroll, 2016; Gürlek & Tuna, 2019; Manasakis, 2018; Stojanović et al., 2022). Di pasar yang sangat kompetitif, CSR menjadi salah satu isu paling penting yang harus dihadapi oleh perusahaan (Wang et al., 2021). Setiap merek dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan meningkatkan aktivitas CSR-nya (Mahmood & Bashir, 2020). Namun, penelitian empiris mengenai dampak CSR terhadap berbagai aspek organisasi masih terbatas (Mahmood & Bashir, 2020). Perusahaan harus fokus pada dimensi ekonomi, etika bisnis, lingkungan, dan sosial dari CSR untuk memastikan pembangunan yang berkelanjutan.

Eksplorasi sumber daya alam oleh manusia telah menyebabkan kerusakan lingkungan secara global, mempengaruhi daerah yang padat penduduk maupun terpencil (Campos et al., 2021). Perusahaan kini menempatkan penekanan yang signifikan pada CSR lingkungan, menciptakan identitas perusahaan yang ramah lingkungan, dan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Alam & Islam, 2021). CSR berfungsi sebagai bentuk pengaturan diri bisnis yang berkontribusi pada pembangunan ekonomi sambil mengatasi masalah sosial dan lingkungan. Implementasi strategi produksi hijau, termasuk pemanfaatan limbah makanan untuk manufaktur yang berkelanjutan, memainkan peran penting dalam biorefineri masa depan (Sinha & Tripathi, 2021). Bagi perusahaan yang berupaya mengurangi jejak lingkungan dan mendukung keberlanjutan komunitas, produksi produk hijau menjadi hal yang penting. Dampak CSR pada kinerja bisnis perusahaan sangat signifikan (Carroll, 1979; Loosemore & Lim, 2017; Saeidi et al., 2015; Ullah

et al., 2020). Ketika perusahaan terlibat dalam aktivitas CSR, nilai merek mereka meningkat, sehingga menghasilkan hasil ekonomi yang lebih baik (Manasakis, 2018). Selain itu, kesadaran organisasional yang dihasilkan dari partisipasi dalam program CSR mempengaruhi keterlibatan karyawan dan hasil keseluruhan perusahaan, sehingga integrasi CSR dalam strategi perusahaan menjadi hal yang penting (Kádeková et al., 2020).

Secara keseluruhan, CSR telah menjadi pertimbangan penting dalam lanskap bisnis saat ini (Brower & Dacin, 2020; Carroll, 2016; Gürlek & Tuna, 2019; Manasakis, 2018; Rodríguez & Fernández, 2020; Zhang et al., 2019). CSR telah berkembang melalui berbagai dimensi dan definisi, mempengaruhi berbagai aspek praktik manajerial (Dahlsrud, 2008; Shafiqur, 2011). Aktivitas CSR dapat berdampak positif pada keterlibatan karyawan dan hasil bisnis, terutama di negara-negara pasca transisi seperti Serbia dan Rusia (Gürlek & Tuna, 2019).

Investasi perusahaan dalam pembangunan masyarakat, kesejahteraan konsumen, dan perlindungan lingkungan cenderung mendapat penilaian positif. Tindakan filantropis dan pembangunan masyarakat oleh perusahaan dapat meningkatkan citra dan reputasinya di mata publik, sehingga perusahaan tersebut sering dinilai tinggi (Brammer & Millington, 2005). Selain itu, karena tindakan Corporate Social Responsibility (CSR) dapat memperbaiki citra perusahaan, karyawan pun merasa bangga untuk terlibat, yang pada gilirannya meningkatkan rasa harga diri mereka, baik tindakan CSR itu berfokus pada masyarakat, lingkungan, atau pelanggan.

Aktivitas CSR mendukung perusahaan dalam membangun reputasi merek jangka panjang, dengan perilaku etis dan alokasi sumber daya yang adil menjadi komponen krusial dari nilai merek. Syah et al. (2022) menyampaikan untuk mencapai tujuan tersebut, para pebisnis harus tetap berfokus dan mampu secara konsisten meningkatkan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kesadaran konsumen terhadap program CSR perusahaan secara signifikan mempengaruhi nilai merek (Kádeková et al., 2020). Namun, sebagian besar penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara CSR, loyalitas pelanggan, reputasi perusahaan, dan kinerja organisasi telah dilakukan di negara-negara maju. Kesimpulan-kesimpulan ini tidak dapat digeneralisasi ke negara-negara berkembang karena adanya perbedaan dalam sarana, sumber daya, peraturan, dan tingkat pengetahuan (Ali et al., 2020; Bagh et al., 2017; Kim et al., 2018; Ullah et al., 2020).

Sebagian besar penelitian mengenai kepuasan kerja telah terfokus pada tingkat individu karyawan sebagai unit analisis. Sebagai contoh, peneliti menemukan adanya hubungan positif antara sikap umum di tempat kerja dan hasil kinerja individu (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Sebuah meta-analisis terbaru menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja individu dan kinerja individu (Judge et al., 2001). Meskipun lebih umum untuk mempelajari data sikap karyawan pada tingkat individu, pentingnya juga untuk mempertimbangkan data pada tingkat unit bisnis karena itulah tingkat di mana data survei karyawan biasanya dilaporkan kepada organisasi klien. Penelitian pada tingkat unit bisnis juga memberikan kesempatan untuk membentuk hubungan dengan hasil yang relevan langsung dengan sebagian besar bisnis, seperti loyalitas pelanggan, profitabilitas, produktivitas, pergantian karyawan, dan variabel keamanan yang biasanya dilaporkan pada tingkat unit bisnis (Harter et al., 2002).

Ahmad & Oranye (2010) dan Lorber & Skela-Savič (2014) melaporkan bahwa sebagian besar partisipan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Penelitian menyoroti bahwa iklim organisasi secara tidak langsung memengaruhi komitmen organisasi dan niat untuk meninggalkan organisasi. Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan komitmen perawat terhadap organisasi mereka dan mengurangi niat mereka untuk meninggalkannya. Membentuk iklim organisasi yang sangat baik dengan fokus pada misi dan tujuan strategis organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan kondisi yang lebih baik untuk interaksi

perawat serta mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi di antara mereka (Karami et al., 2017). Adanya keterkaitan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan dalam industri media online menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja di kalangan karyawan industri tersebut. Budaya organisasi memiliki peran penting sebagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, karena menciptakan kondisi kerja yang nyaman bagi karyawan di lingkungan kerja (Anindita & Bachtiar, 2021). Eksplorasi mengenai pengaruh kegiatan internal dan eksternal perusahaan sudah dilakukan oleh Vuong & Bui (2023), namun demikian penelitian tersebut hanya melihat dari sisi brand equity dan brand reputation.

Dalam penelitian ini variabel brand equity dan brand reputation diganti dengan komitmen karyawan karena pada penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus meneliti dari sudut pandang pelanggan, sehingga penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian CSR dari sudut pandang komitmen karyawan, kemudian penelitian sebelumnya juga meneliti mengenai bagaimana komitmen perawat kepada rumah sakit sebagai organisasi, penelitian ini mengisi celah penelitian dari sudut pandang pegawai kantor.

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari efek jangka panjang dari kinerja CSR terhadap kepuasan karyawan dan komitmen karyawan yang menjadi kesenjangan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam bidang ilmu manajemen dan perusahaan ketika memilih strategi CSR agar berdampak secara maksimal baik untuk pihak eksternal dan internal disaat yang sama dengan mengembangkan teori-teori yang terkait dengan variabel yang diteliti, serta menyajikan implikasi manajerial yang positif terkait peran CSR dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kepada pegawai sebuah kuesioner dan random sampling. Untuk meraih hasil yang maksimal kami menyiapkan pertanyaan yang mudah dipahami dari sudut pandang pegawai ketika ada sebuah kegiatan CSR dilaksanakan oleh perusahaan. Tidak hanya dengan kuesioner yang mudah dipahami tapi sisi sosial demografi kehidupan pegawai juga penting untuk kami analisis. Terdapat Dimensi CSR yang terdiri dari 6 item sosial, 6 item ekonomi dan 6 item lingkungan oleh (Castro-González et al., 2019), lalu Stojanović et al. (2022) telah memaparkan alat ukur untuk 7 item pada KCI, KCE menggunakan 4 item serta IC memiliki 5 item. KK didapatkan dari 4 item yang dipaparkan oleh Shang et al. (2024). KOK diukur dengan 8 item (Loor-Zambrano et al., 2022). Variabel yang diteliti pada thesis ini terdiri dari Dimensi CSR (DSCR), Kegiatan CSR Internal (KCI), Kegiatan CSR Eksternal (KCE), Kepuasan Karyawan (KK), Implementasi CSR (IC) dan Komitmen Karyawan(KOK). Untuk masing-masing variable tersebut memilih diukur dengan skala yaitu 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) yang disebut skala Likert.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner secara online melalui aplikasi Google Form. Sampel penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari pegawai kantor di Indonesia. Jumlah minimal koresponden adalah 5 kali jumlah indikator. Peneliti menyusun pertanyaan kuesioner dengan kriteria untuk responden yang akan mengisi yaitu karyawan laki-laki dan perempuan berusia 20-40 tahun yang bekerja di perusahaan yang tersebar diseluruh Indonesia dengan tingkat pendidikan dari jenjang SMA hingga S3, jabatan staf hingga general manager dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun hingga lebih dari 10 tahun. Total

responden mengisi sebanyak 300 namun karena tidak sesuai dengan kriteria umur 20-40 tahun maka dieliminasi hingga mendapat total akhir responden yang diolah sebanyak 281.

Metode *Structural Equation Model* (SEM) digunakan pada penelitian kuantitatif ini, pengolahan atas data kuesioner yang telah diterima akan diolah dengan SPSS 26 dan SmartPLS 3.0. Uji validitas dan reabilitas atas hasil yang telah dikumpulkan dari kuesioner akan diuji menggunakan analisis faktor dari SPSS. Pengukuran *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dan *Kaiser-Meyer Olkin* (KMO) memiliki nilai  $> 0.5$  untuk dinyatakan valid. *Cronbach's Alpha*  $> 0.6$  menjadi tolak ukur uji reliabel menurut (Hair et al., 2014). 30 responden awal yang diterima dari penyebaran kuisisioner sebagai *pretest* telah diuji validitas dengan variabel DCSR Sosial 0.807, DCSR Ekonomi 0.829, DCSR Lingkungan 0.809, KCI 0.846, KCE 0.657, KK 0.703, IC 0.767, KOK 0.827 dinyatakan valid. Uji reliabilitas DCSR Sosial 0.863, DCSR Ekonomi 0.923, DCSR Lingkungan 0.934, KCI 0.915, KCE 0.806, KK 0.737, IC 0.906, KOK 0.930 dinyatakan reliabel

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kuisisioner yang telah disebar, terkumpul sebanyak 281 responden yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Disimpulkan sebanyak 86,8% jumlah responden adalah perempuan dan laki-laki sejumlah 13,2% yang berusia dibawah 30 tahun mendominasi sebanyak 71.5% dari keseluruhan responden yang mengisi kuisisioner. Responden yang telah menikah hanya 10.3% sementara sisanya belum menikah, dan sebanyak 45% dari jumlah responden adalah karyawan yang bekerja kurang dari 6 tahun.

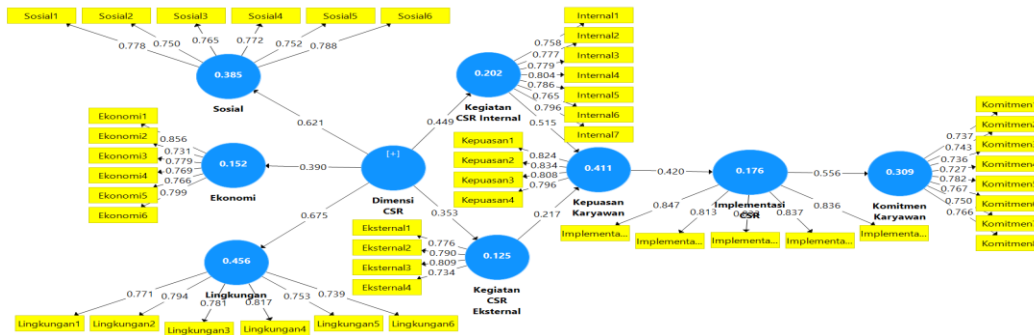
Pernyataan Sosial yang merupakan bagian dari DCSR memiliki indeks tertinggi pada pernyataan Sosial1 sebesar 236.6 yaitu “Perusahaan tempat saya bekerja mensponsori program pendidikan”. Selanjutnya indeks tertinggi pada pernyataan Ekonomi1 bagian dari DCSR yaitu “Perusahaan tempat saya bekerja memaksimalkan keuntungan guna menjamin kelangsungannya” sebesar 219. Pada dimensi terakhir dari DCSR yang memiliki indeks tertinggi adalah Lingkungan1 yaitu “Perusahaan tempat saya bekerja mensponsori program pro lingkungan” sebesar 215.8.

Kemudian variabel KCI indeks tertinggi pada pernyataan Internal2 sebesar 221.6 yaitu “Perusahaan tempat saya bekerja berkomitmen untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan”. Pada KCE indeks tertinggi yaitu “Perusahaan tempat saya bekerja menjalin kemitraan/kerjasama untuk mendukung solidaritas sosial” merupakan pernyataan KCE3 sebesar 218.8. Pada KK indeks tertinggi sebesar 220.2 pada KK4 yaitu “Saya puas dengan hubungan antara saya dan rekan kerja lainnya”. Selanjutnya ada variabel IC yang indeks tertingginya pada IC1 sebesar 223 yaitu “Saya mendukung implementasi CSR terhadap lingkungan yang dilakukan perusahaan tempat saya bekerja”, dan variabel terakhir KOK indeks tertinggi sebesar 225.8 KOK5 yaitu “Perusahaan ini benar-benar menginspirasi saya untuk berkembang menjadi yang terbaik” (Tabel 7 lampiran 5), dapat disimpulkan dari pemaparan diatas bahwa indeks tertinggi pada sebuah pernyataan memberikan kontribusi besar pada penelitian ini.

## Evaluasi Model Pengukuran

Selanjutnya, dalam melakukan pengukuran outer model yang mencakup pengujian pengujian *Loading Factors* dan *Construct Reliability* dan *Validity*, kita dapat memeriksa nilai *Cronbach's Alpha*, *Construct Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE). Langkah berikutnya adalah pengukuran *Discriminant Validity* yang melibatkan uji *Cross Loadings* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Kemudian, Uji *Model Fit* dilakukan dengan memeriksa nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR).

Pengolahan SEM telah dilakukan dari indikator dari setiap variabel masing-masing; Dimensi CSR (DCSR), Kegiatan CSR Internal (KCI), Kegiatan CSR Eksternal (KCE), Kepuasan Karyawan (KK), Implementasi CSR (IC) dan Komitmen Karyawan(KOK) dengan nilai *loading factor* > 0.5 (Hair et al., 2014). Demikian indikator pada variabel yang diuji adalah valid dan tidak dikeluarkan dari model.



Berikutnya pada uji *Construct Reliability* dan *Validity* memiliki standar  $CR > 0,7$  dan  $AVE > 0,50$  (Hair et al., 2014), dimana Dimensi CSR untuk Sosial ( $CR=0.896$ ;  $AVE=0.589$ ), Dimensi CSR untuk Ekonomi ( $CR=0.905$ ;  $AVE=0.615$ ), Dimensi CSR untuk Lingkungan ( $CR=0.901$ ;  $AVE=0.603$ ), Kegiatan CSR Internal ( $CR=0.916$ ;  $AVE=0.610$ ), Kegiatan CSR Eksternal ( $CR=0.860$ ,  $AVE=0.605$ ), Kepuasan Karyawan ( $CR=0.888$ ;  $AVE=0.665$ ), Implementasi CSR ( $CR=0.919$ ;  $AVE=0.694$ ), dan yang terakhir Komitmen Karyawan ( $CR=0.912$ ;  $AVE=0.564$ ). Setiap variable diatas memiliki nilai *Cronbach's Alpha* >0,6 (Hair et al., 2014) sehingga dapat diterima (Gambar 20 pada lampiran 5).

Hasil uji *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) untuk melihat validitas diskriminan dengan nilai antar variabel berada pada rentang 0.403 – 0.862. Menurut (Garson, 2016) nilai HTMT harus <1 untuk memastikan validitas diskriminan antar konstruk. Nilai *cross loading* yang baik adalah >0,7 (Garson, 2016). Pada tabel terlihat bahwa pada indikator Ekonomi1-6, semua berada > 0,7 lebih besar dari nilai konstruk lainnya yang juga terjadi pada konstruk lainnya. Sehingga dapat diartikan bahwa data dapat diterima (Gambar 21 pada lampiran 5).

*Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) memperlihatkan perkiraan kecocokan model penelitian yang mana mencerminkan besarnya rata-rata perbedaan, dengan nilai SRMR < kurang dari 0,08 dianggap valid. Pada penelitian ini nilai SRMR sebesar 0,070 sehingga dapat dikategorikan sebagai *good fit* (Gambar 27 pada lampiran 5).

### Evaluasi Model Struktural

Analisis uji struktural bertujuan untuk menilai R<sup>2</sup> pada setiap persamaan. Memperlihatkan kekuatan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah fungsi dari nilai R<sup>2</sup>. Berdasarkan hasil yang didapatkan pada analisis SEM maka diperoleh hasil analisis nilai R<sup>2</sup> adalah 0,385 konstruk reflektif Sosial dipengaruhi oleh DCSR. Maka dapat diartikan bahwa 38,5% dari konstruk Sosial dapat dijelaskan oleh variabel DCSR, sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini sebesar 61,5%. Hasil kedua, konstruk reflektif Ekonomi dipengaruhi oleh DCSR dengan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,152.

Maka, dapat diartikan bahwa 15,2% dari konstruk reflektif Ekonomi dapat dijelaskan oleh variabel DCSR, sisanya sebanyak 84,8% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Hasil ketiga konstruk reflektif Lingkungan memiliki nilai R2 sebesar 0,456 yang dimaksud dengan, adanya pengaruh sebesar 45,6% dari DCSR terhadap konstruk reflektif Lingkungan yang sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Nilai R2 variabel KCI sebesar 0,202 atau DCSR mempengaruhi 20,2% terhadap variabel KCI yang sisanya sebesar 79,8% dipengaruhi variabel lain yang tidak ada pada model penelitian. Selanjutnya variabel DCSR mempengaruhi variabel KCE sebesar 12,5% atau Nilai R2 0,125 yang sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian. Kemudian variabel KCI dan KCE mempengaruhi KK sebesar 41,4% dengan Nilai R2 0,411 yang sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Nilai R2 0,176 atau 17,6% pengaruh yang diberikan KK terhadap IC yang sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Terakhir 30,9% pengaruh IC terhadap KOK dengan Nilai R2 0,309 sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti (Gambar 22 pada lampiran 5). Selanjutnya dilakukan pengukuran uji t.

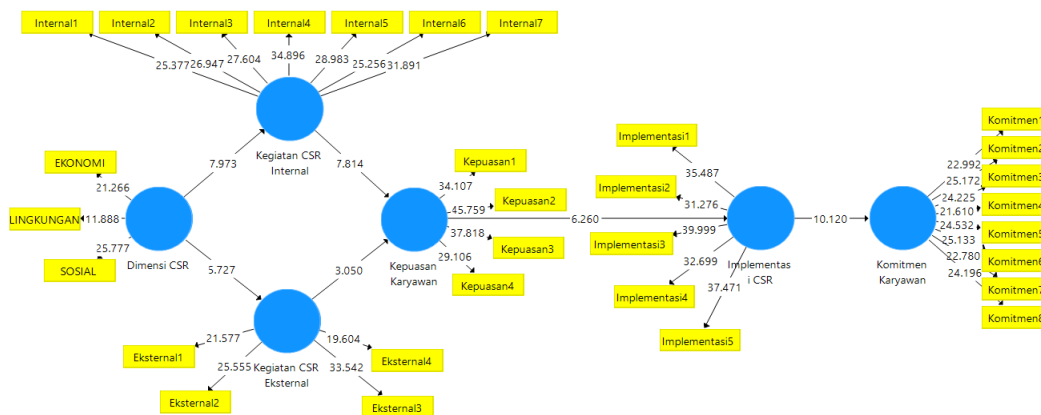
Hasil uji t menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima dengan nilai *t-statistic* 7,702 karena  $> 1,96$ , kemudian nilai *p-value* sebesar 0,000 dimana semakin kecil *p-value* maka data dianggap signifikan, berdasarkan data ini maka hipotesis 1 dapat diterima, bahwa Dimensi CSR mempengaruhi Kegiatan CSR Internal secara positif signifikan. Berikutnya hipotesis kedua dapat diterima dengan nilai *t-statistic* 6,093, karena  $> 1,96$ , kemudian nilai *p-value* 0,000 dimana semakin kecil *p-value* maka data dianggap signifikan, maka hipotesis 2 dapat diterima, bahwa Dimensi CSR mempengaruhi Kegiatan CSR Eksternal secara positif signifikan. Kemudian dengan nilai *t-statistic* 8,218, karena  $> 1,96$ , dan *p-value* sebesar 0,000 maka hipotesis 3 dapat diterima yaitu Kegiatan CSR Internal mempengaruhi Kepuasan Karyawan secara positif signifikan.

Hipotesis keempat diterima, Kegiatan CSR Eksternal mempengaruhi Kepuasan Karyawan secara positif signifikan dengan *t-statistic* 3,265 yang mana  $> 1,96$  dan nilai *p-value* 0,004. Kemudian dengan nilai *t-statistic* 6,402, karena  $> 1,96$  dan *p-value* 0,000 maka hipotesis kelima diterima bahwa Kepuasan Karyawan mempengaruhi Implementasi CSR secara positif signifikan. Hipotesis terakhir yaitu keenam diterima bahwa Implementasi CSR mempengaruhi Komitmen Karyawan secara positif signifikan dengan nilai *t-statistic* 10,278 dimana  $> 1,96$  dan *p-value* 0,000.

**Tabel 3. Uji Hipotesis Model Penelitian First Order**

Pernyataan Hipotesis	T statistics	P values	Kesimpulan
Dimensi CSR berpengaruh positif terhadap kegiatan CSR internal. (H1)	7.702	0,000	Diterima
Dimensi CSR berpengaruh positif terhadap kegiatan CSR eksternal. (H2)	6.093	0,000	Diterima
Kegiatan CSR internal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. (H3)	8.218	0,000	Diterima
Kegiatan CSR eksternal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. (H4)	3.265	0,001	Diterima
Kepuasan karyawan memiliki dampak positif terhadap implementasi CSR. (H5)	6.402	0,000	Diterima
Implementasi CSR berpengaruh positif pada komitmen karyawan. (H6)	10.278	0,000	Diterima

**Evaluasi Model Pengukuran Second Order**



**Gambar 3. Loading Factor second order**

Analisis uji struktural bertujuan untuk menilai R2 pada setiap persamaan. Memperllihatkan kekuatan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah fungsi dari nilai R2. Berdasarkan hasil yang didapatkan pada analisis SEM maka diperoleh hasil analisis nilai R2 adalah 0,127 KCE dipengaruhi oleh DCSR. Maka dapat diartikan bahwa 12,7% KCE dapat dijelaskan oleh variabel DCSR, sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini sebesar



87,3%. Hasil kedua, KCI dipengaruhi oleh DCSR dengan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,205. Maka, dapat diartikan bahwa 20,5% dari konstruk reflektif Ekonomi dapat dijelaskan oleh variabel DCSR, sisanya sebanyak 79,5% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini.

Hasil ketiga KK memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,411 yang dimaksud dengan, adanya pengaruh sebesar 41,1% dari KCI dan KCE terhadap KK yang sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Nilai R<sup>2</sup> 0,176 atau 17,6% pengaruh yang diberikan KK terhadap IC yang sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Terakhir 30,9% pengaruh IC terhadap KOK dengan Nilai R<sup>2</sup> 0,309 sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti (Gambar 25 pada lampiran 5). Selanjutnya dilakukan pengukuran uji t.

**Tabel 4. Uji Hipotesis Model Penelitian *Second Order***

<b>Pernyataan Hipotesis</b>	<b><i>T</i> statistics</b>	<b><i>P</i> values</b>	<b>Kesimpulan</b>
Dimensi CSR berpengaruh positif terhadap kegiatan CSR internal. (H1)	7,966	0,000	Diterima
Dimensi CSR berpengaruh positif terhadap kegiatan CSR eksternal. (H2)	6,335	0,000	Diterima
Kegiatan CSR internal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. (H3)	7,607	0,000	Diterima
Kegiatan CSR eksternal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. (H4)	2,899	0,004	Diterima
Kepuasan karyawan memiliki dampak positif terhadap implementasi CSR. (H5)	6,083	0,000	Diterima
Implementasi CSR berpengaruh positif pada komitmen karyawan. (H6)	9,438	0,000	Diterima

## **Pembahasan**

Dimensi CSR berpengaruh positif terhadap Kegiatan CSR Internal diterima bahwa setelah diteliti perusahaan memiliki pemahaman yang cukup tentang CSR dan terdapat hubungan yang jelas dengan upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan status karyawan, reputasi yang baik menjadi faktor penting bagi perusahaan yang ingin dipandang sebagai 'agen sosial' yang baik, dengan berperilaku demikian, perusahaan dapat memperoleh reputasi yang diinginkan dan juga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menunjukkan bahwa hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Stojanović et al., 2022). Kegiatan CSR di industri hotel menjadi alat yang penting untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja (QWL) karyawan dengan memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis mereka. Efek dari upaya CSR tersebut berbeda tergantung pada jenisnya, baik yang bersifat instrumental maupun sukarela. Karyawan yang membutuhkan kebutuhan dasar cenderung lebih responsif terhadap kegiatan CSR yang bersifat instrumental dari perusahaan mereka karena ini memenuhi harapan ekonomi dan hukum mereka. Sementara itu, karyawan yang membutuhkan pertumbuhan akan lebih merespons terhadap kegiatan CSR yang bersifat sukarela karena ini memenuhi harapan etis dan altruistik mereka. Dengan demikian, manajer sebaiknya mempertimbangkan kegiatan CSR yang spesifik ini untuk meningkatkan pemasaran internal dan produktivitas karyawan dalam industri perhotelan (H. Kim et al., 2020).

Dimensi CSR memiliki pengaruh positif terhadap kegiatan CSR internal. Perusahaan-perusahaan yang memilih untuk mengikuti konsep CSR peduli terhadap berbagai kelompok sosial

dan memberikan kontribusi pada masyarakat melalui upaya penyelesaian berbagai masalah sosial. Selain itu, yang terutama adalah memperhatikan prinsip-prinsip dalam mengambil kebijakan internal untuk kesejahteraan karyawan dimana harus ada keterbukaan dan solidaritas. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Irina Anatolyevna & Igor Aleksandrovich (2013) dan Peterson (2004) dimana perusahaan-perusahaan di negara-negara yang diteliti berusaha untuk mengembangkan pendekatan khusus dalam menerapkan prinsip-prinsip bisnis internasional yang komprehensif, termasuk transparansi, perlindungan lingkungan, hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, dan solidaritas sosial. Sebenarnya, dapat diharapkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dan kegiatan sosial perusahaan yang secara langsung memenuhi kebutuhan karyawan.

Kegiatan CSR internal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan diterima. Karyawan melihat perusahaan mereka mengambil tindakan CSR yang aktif, mereka lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Hal ini mendukung penelitian terdahulu yang secara khusus, analisis menunjukkan bahwa persepsi positif karyawan tentang keterlibatan perusahaan mereka dalam inisiatif CSR pertama-tama meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya secara positif memengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan, mendukung peran mediasi kepuasan kerja karyawan (Youn et al., 2018). Peran mediasi kepuasan kerja ini telah diajukan terutama berdasarkan model perilaku sikap-niat (Bagozzi, 1992).

Kegiatan CSR eksternal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan karyawan diterima. Karyawan beranggapan bahwa kegiatan CSR yang dilakukan oleh perusahaan di luar tidak terlalu berarti bagi mereka karena manfaat langsungnya lebih dirasakan oleh perusahaan, sedangkan karyawan hanya menerima manfaat tidak langsung. Hal ini mendukung temuan terdahulu oleh Jia et al. (2019) yang menunjukkan bahwa dampak kegiatan CSR eksternal terhadap perilaku karyawan lebih sering terungkap secara tidak langsung melalui faktor-faktor seperti kebanggaan organisasi atau reputasi eksternal yang dipandang. Sementara itu, keberhasilan dalam memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan luar bergantung pada pemberian layanan berkualitas di semua tingkatan internal perusahaan (Maharani et al., 2020).

Kepuasan karyawan memiliki dampak positif terhadap implementasi CSR diterima. Aktivitas perusahaan memungkinkan banyak langkah intervensi untuk mengatasi tantangan dan hambatan yang dihadapi selama implementasi CSR sehingga karyawan yang puas akan ikut berdampak pada implementasi CSR, tanpa dukungan karyawan maka implementasi CSR tidak akan berjalan dengan lancar. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kunz (2020) mengindikasikan bahwa karyawan yang beroperasi di dalam lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap implementasi kegiatan CSR (Stancu et al., 2011).

Implementasi CSR berpengaruh positif pada komitmen karyawan diterima. Implementasi CSR yang baik memotivasi karyawan sadar akan tanggung jawab mereka dalam pemenuhan tujuan fungsional, menjalankan peran dengan tingkat keunggulan yang tinggi, dan memberi pengaruh positif kepada rekan-rekan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai hubungan antara tindakan CSR dan komitmen karyawan, penelitian yang dikonsultasikan oleh para penulis artikel ini menunjukkan bahwa secara umum memiliki hubungan yang positif dan signifikan (Loor-Zambrano et al., 2022; Harter et al., 2002). Dampak dari kesetiaan terhadap organisasi meliputi penurunan keinginan untuk berhenti, peningkatan retensi, kehadiran yang lebih baik, dan peningkatan produktivitas

kerja [13]. Karami et al. (2017) telah menyoroti bahwa komitmen terhadap organisasi oleh para perawat menjadi hal yang sangat penting, tidak hanya untuk mengurangi dampak negatif seperti konflik, kelelahan, dan pergantian, tetapi juga untuk menjaga kesehatan pasien melalui komitmen yang lebih dalam terhadap perawatan mereka. Anggota yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung mendapatkan penghargaan dari luar maupun dari dalam organisasi (contohnya, kepuasan kerja), menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan melakukan tugas-tugas yang mendukung organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada pendahuluan, diantaranya belum banyak penelitian CSR dari sudut pandang komitmen karyawan, umumnya pada penelitian terdahulu mengenai CSR lebih banyak melihat dari sudut pandang pelanggan baik itu kepuasan maupun loyalitas. Hal ini didukung dengan pernyataan dari C. Kim et al. (2018) bahwa dengan mengadakan kegiatan CSR di masyarakat seperti melaksanakan penggalangan dana, memberikan sumbangan, memberikan beasiswa, menanam pohon, pembayaran pajak yang baik dan benar akan meningkatkan nilai merek dan pamor perusahaan dimata masyarakat. Namun, bagaimana dengan sudut pandang karyawan baik itu kepuasan maupun komitmen. Karena dalam melaksanakan semua kegiatan yang disebutkan diatas, melibatkan karyawan secara langsung. Karyawan merupakan awal dan akhir dari semua kegiatan tersebut, tanpa bantuan karyawan mustahil perusahaan dapat melakukan semua kegiatan sendirian. Untuk itu kegiatan CSR secara internal baik dari dimensi sosial, ekonomi maupun lingkungan yang diterapkan didalam perusahaan perlu dicermati implementasinya. Karyawan yang puas akan mendukung implementasi CSR dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karena sebelum dapat mendukung, karyawan harus puas terlebih dahulu agar kinerja dan dukungan terhadap implementasi CSR berdampak maksimal. Maka penelitian ini dapat mengisi celah penelitian CSR dari sudut pandangan karyawan.

Kemudian, penelitian ini mengisi celah penelitian terdahulu yang belum banyak meneliti sudut pandang karyawan kantor komersil di Indonesia, seperti penelitian di sekolah oleh Ostroff (1992) dan penelitian pada bank oleh Ryan et al. (1996) serta komitmen perawat oleh Karami et al. (2017). Pada penelitian ini sudut pandang karyawan kantor dapat dilihat secara menyeluruh karena populasi berada di Indonesia, sehingga hasil penelitian mencerminkan bahwa baik di kota ataupun provinsi tertentu, karyawan kantor memiliki pandangan yang sama terkait kegiatan CSR internal dan eksternal yang menentukan kepuasan karyawan, sehingga mereka mendukung implementasi CSR perusahaan yang hasil akhirnya meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dapat dinyatakan penelitian ini mengisi celah penelitian CSR dari sudut pandangan karyawan perusahaan secara umum.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa dimensi CSR berpengaruh positif terhadap kegiatan CSR internal dan signifikan, kemudian dimensi CSR berpengaruh positif terhadap kegiatan CSR eksternal secara signifikan, lalu terdapat kegiatan CSR internal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan secara signifikan. Ditemukan oleh peneliti bahwa kegiatan CSR eksternal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan secara signifikan, adapula kepuasan karyawan memiliki dampak positif terhadap implementasi CSR secara signifikan dan peneliti mengkonfirmasi hipotesis terakhir yaitu implementasi CSR berpengaruh positif pada komitmen karyawan secara signifikan.

Keterbatasan dan limitasi tidak dapat dihindari dari penelitian ini, *sample* yang digunakan oleh peneliti terlalu luas dimana hanya karyawan perusahaan di Indonesia yang berusia 20 – 40

tahun saja. Pemilihan sektor perusahaan yang lebih spesifik akan menjadi *sample* yang lebih baik. Peneliti membahas mengenai hubungan dimensi CSR terhadap sudut pandang karyawan baik itu kepuasan maupun komitmen, penelitian terdahulu untuk topik ini sangat terbatas. Diharapkan jika hal ini dapat dijadikan subjek penelitian dikemudian hari. Peneliti menyarankan untuk menambahkan subjek lain seperti *brand image* ataupun *digital marketing* untuk memperluas cakupan penelitian selanjutnya.

Peneliti memiliki implikasi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan komitmen karyawan melalui dimensi CSR yaitu, pertama perlu adanya konsistensi dalam kegiatan CSR yang dijalankan dan berfokus pada kesejahteraan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afridayan, H. (2022). *Upaya Pengembangan Life Skill Dalam Mengurangi Kecemasan Mempersiapkan Masa Depan Anak Panti Asuhan Muhammadiyah Asahan*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Ahmad, N., & Oranye, N. O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: A comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18(5), 582–591. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01093.x>
- Alam, S. M. S., & Islam, K. M. Z. (2021). Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00062-w>
- Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2020). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 166–177. <https://doi.org/10.1002/csr.1781>
- Anindita, R., & Bachtiar, N. P. (2021). The Impact of Organizational Culture Towards Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction and Competency Among Online Media Employees. *Business and Entrepreneurial Review*, 21(1), 193–216. <https://doi.org/10.25105/ber.v21i1.9279>
- Bagh, T., Khan, M. A., Azad, T., & Atif Khan, M. (2017). The Corporate Social Responsibility and Firms' Financial Performance: Evidence from Financial Sector of Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(2), 301–308.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29–44. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7443-4>
- Brower, J., & Dacin, P. A. (2020). An Institutional Theory Approach to the Evolution of the Corporate Social Performance – Corporate Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 57(4), 805–836. <https://doi.org/10.1111/joms.12550>
- Campos, N. A., Malafaia, G., Doretto, L. B., Rosa, I. F., Nóbrega, R. H., & Sueli de Lima Rodrigues, A. (2021). What do environmental advertisers Say and how does the public understand them? Contributions to education for sustainability. *Case Studies in Chemical and Environmental Engineering*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.cscee.2021.100160>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management*, 4(4), 10. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of*

- Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Castro-González, S., Bande, B., Fernández-Ferrín, P., & Kimura, T. (2019). Corporate social responsibility and consumer advocacy behaviors: The importance of emotions and moral virtues. *Journal of Cleaner Production*, 231, 846–855. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.238>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31(January), 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.004>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychology*, 06(07), 856–866. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.67084>
- Kádeková, Z., Savov, R., Košičiarová, I., & Valaskova, K. (2020). CSR activities and their impact on brand value in food enterprises in Slovakia based on foreign participation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/SU12124856>
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G. (2017). Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management? *PLoS One*, 12(11), 1–15.
- Kim, M., Yi, Y. S., Kim, J., Han, S. Y., Kim, S. H., Seo, D. B., Cho, J. Y., & Shin, S. S. (2018). Effect of polysaccharides from a Korean ginseng berry on the immunosenescence of aged mice. *Journal of Ginseng Research*, 42(4), 447–454. <https://doi.org/10.1016/j.jgr.2017.04.014>
- Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>
- Loosemore, M., & Lim, B. T. H. (2017). Linking corporate social responsibility and organizational performance in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 35(3), 90–105. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1242762>
- Lorber, M., & Skela-Savič, B. (2014). Factors affecting nurses' organizational commitment. *Obzornik Zdravstvene Nege*, 48(4). <https://doi.org/10.14528/snr.2014.48.4.34>
- Mahmood, A., & Bashir, J. (2020). How does corporate social responsibility transform brand reputation into brand equity? Economic and noneconomic perspectives of CSR. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1847979020927547>

- Manasakis, C. (2018). Business ethics and corporate social responsibility. *Managerial and Decision Economics*, 39(4), 486–497. <https://doi.org/10.1002/mde.2921>
- Rodríguez, M. R. G., & Fernández, M. C. D. (2020). Customers' corporate social responsibility awareness as antecedent of repeat behaviour intention. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1294–1306. <https://doi.org/10.1002/csr.1884>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
- Shafiqur, R. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166–176.
- Shang, K. C., Kuo, S. Y., Hsu, S. W., Lai, P. L., & Ye, K. D. (2024). Leader-member exchange, team-member exchange, employee satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior in the international logistics industry: The moderating effect of the service climate. *Research in Transportation Business and Management*, 52(May 2023), 101072. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.101072>
- Sinha, S., & Tripathi, P. (2021). Trends and challenges in valorisation of food waste in developing economies: A case study of India. *Case Studies in Chemical and Environmental Engineering*, 4(September), 100162. <https://doi.org/10.1016/j.cscee.2021.100162>
- Stojanović, A., Sofranova, N., Arsić, S., Milošević, I., & Mihajlović, I. (2022). The Effects of CSR Activities on Business According to Employee Perception. *European Review*, 30(5), 686–707. <https://doi.org/10.1017/S1062798721000156>
- Syah, T. Y. R., Alimwidodo, P. C., Lianti, L., & Hatta, H. (2022). Perceived Price As Antecedent of Satisfaction and Loyalty: Learn From Fast Food International Restaurants. *Central European Business Review*, 11(4), 63–84. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.304>
- Ullah, Z., Ahmad, N., & Ramzan, M. (2020). *Impact of Csr on Corporate Reputation , Customer Loyalty and Organizational Performance*. 5(2), 195–210.
- Vuong, T. K., & Bui, H. M. (2023). The role of corporate social responsibility activities in employees' perception of brand reputation and brand equity. *Case Studies in Chemical and Environmental Engineering*, 7(November 2022), 100313. <https://doi.org/10.1016/j.cscee.2023.100313>
- Wang, S., Liao, Y.-K., Wu, W.-Y., & Le, K. B. H. (2021). The Role of Corporate Social Responsibility Perceptions in Brand Equity, Brand Credibility, Brand Reputation, and Purchase Intentions. *Sustainability*, 2021, 19. <https://doi.org/10.1016/j.cscee.2023.100313>
- Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises : A review. *Journal of Cleaner Production*, 210, 563–584. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.050>