

Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Beyonce Aliyah Joeliadi¹, Judi Suharsono², Titin Krisnawati³

^{1,2,3} Universitas Panca Marga, Indonesia

E-mail: joeliadibeyonce@gmail.com¹, judisuharsono@upm.ac.id², titinkrisnawati@upm.ac.id³

Article History:

Received: 28 April 2026

Revised: 27 Juni 2026

Accepted: 06 Juli 2026

Keywords: CSR, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, Mediasi, SEM-PLS 4

Abstract: Studi ini dirancang untuk menganalisis pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap loyalitas karyawan, dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Indopherin Jaya, sebuah entitas kimia yang mematuhi standar global. Pendekatan kuantitatif diadopsi melalui Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS 4), yang memproses data primer dari kuesioner yang didistribusikan kepada para karyawan. Elemen utama yang dikaji meliputi CSR sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai mediator, serta loyalitas karyawan sebagai variabel dependen. Temuan studi mengonfirmasi adanya pengaruh positif signifikan dari CSR terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja juga terbukti berkontribusi positif terhadap loyalitas serta berfungsi sebagai mediator bermakna dalam keterkaitan CSR dengan loyalitas karyawan. Hasil tersebut menegaskan bahwa program CSR tidak hanya berdampak pada lingkungan eksternal perusahaan, melainkan juga dapat dimanfaatkan sebagai taktik internal yang andal untuk meningkatkan kepuasan dan memperkokoh loyalitas karyawan. Dengan demikian, perusahaan dianjurkan untuk memaksimalkan inisiatif CSR yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan guna mendukung retensi tenaga kerja serta kinerja organisasi yang lestari.

PENDAHULUAN

Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) muncul sebagai tanggapan atas praktik bisnis yang kerap menimbulkan efek merugikan terhadap masyarakat dan lingkungan (Agoes & Ardana, 2019). Seiring perkembangan waktu, CSR telah berevolusi dari sekadar tuntutan etis menjadi elemen strategis esensial bagi perusahaan dalam memastikan keberlanjutan operasional serta memperoleh legitimasi dari berbagai pemangku kepentingan. Di Indonesia, implementasi CSR semakin dipertegas melalui Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 mengenai Perseroan

Terbatas, yang mewajibkan perusahaan menjalankan kewajiban sosial dan lingkungan (Agoes & Ardana, 2019). Di samping itu, adopsi kerangka pelaporan seperti Global Reporting Initiative (GRI) mendorong perusahaan agar lebih terstruktur dalam memaparkan kegiatan CSR melalui laporan keberlanjutan (Rahayu, 2019).

Meskipun demikian, implementasi CSR di kalangan perusahaan menampilkan disparitas yang signifikan, mencakup aspek bentuk, intensitas, serta kualitas informasi yang dipublikasikan (Hasan & Aryana, 2024). Ketidakteraturan tersebut mengakibatkan tingkat pengungkapan CSR yang bervariasi (Syahputra et al., 2019), yang pada gilirannya dapat membentuk persepsi stakeholder, termasuk karyawan. Di ranah internal, ketidaksesuaian CSR dengan ekspektasi karyawan berpotensi memicu reaksi beragam, yang tidak selalu memperkuat kepercayaan, kepuasan, atau loyalitas kerja (Ramadhan & Sulistyowati, 2022). Dengan demikian, keterkaitan CSR dengan loyalitas karyawan cenderung tidak linier maupun selalu positif.

Loyalitas karyawan menjadi faktor krusial dalam manajemen sumber daya manusia, yang menggambarkan komitmen berkelanjutan individu terhadap organisasi (Juwita & Khalimah, 2021). Unsur ini dipengaruhi oleh beraneka faktor, melampaui kebijakan perusahaan semata, termasuk penilaian afektif karyawan terhadap peran mereka. Kepuasan kerja, sebagai aspek psikologis, dapat mempertegas atau melemahkan hubungan antara Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dengan loyalitas karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya biasanya menampilkan tingkat loyalitas lebih tinggi, terutama bila perusahaan secara rutin melaksanakan CSR yang selaras dengan aspirasi internal (Indrasari, 2017).

Beragam studi menyatakan bahwa Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Kajian Suprayitno & Susilo (2017) mengungkap adanya pengaruh substansial dari CSR terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian masih memandang hubungan CSR dengan loyalitas secara positif, dengan minimnya eksplorasi terhadap potensi perbedaan arah dampak antar dimensi CSR. Di samping itu, studi yang secara spesifik menganalisis fungsi kepuasan kerja sebagai mediator dalam lingkungan perusahaan manufaktur bertekanan regulasi ketat masih sangat terbatas jumlahnya.

Menyadari variasi temuan yang ada, penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap loyalitas karyawan, di mana kepuasan kerja berperan sebagai mediator penghubung antar keduanya. Lebih rinci, studi ini menyelidiki apakah seluruh dimensi CSR menghasilkan dampak beragam pada loyalitas, ataukah justru menampilkan pola hubungan yang beragam. Kajian ini menyajikan sudut pandang inovatif dengan menunjukkan bahwa tidak setiap elemen CSR menimbulkan efek positif, sebab beberapa di antaranya berpotensi menekan loyalitas karyawan apabila bertentangan dengan persepsi dan tingkat kepuasan mereka. Oleh karenanya, kepuasan kerja terbukti sebagai saluran pokok yang membedah keterkaitan non-linier antara CSR dan loyalitas karyawan.

LANDASAN TEORI

Akuntansi pada hakikatnya bersifat subjektif, sebab dipengaruhi oleh konteks sosial serta turut membentuk realitas sosial melalui keputusan dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi (Suharsono & Triuwono, 2020). Perspektif tersebut menekankan bahwa operasional bisnis, termasuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), tak terlepas dari aspek etika, sosial, dan akuntabilitas terhadap seluruh pemangku kepentingan.

Teori Pemangku Kepentingan yang dikemukakan Freeman menyatakan bahwa perusahaan wajib mempertimbangkan tidak hanya kepentingan pemegang saham, melainkan seluruh pihak

terkait, di mana karyawan menjadi stakeholder internal paling esensial. Dalam kerangka ini, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dimanfaatkan sebagai pendekatan strategis untuk merespons harapan stakeholder melalui inisiatif kesejahteraan, pengamanan lapangan kerja, serta penyediaan lingkungan kerja yang kondusif (Fauzi & Wahidahwati, 2019). Oleh karenanya, CSR tidak terbatas pada pencitraan eksternal, melainkan juga berperan sebagai instrumen internal yang membentuk orientasi dan tindakan karyawan.

Teori Pertukaran Sosial lebih lanjut menguraikan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik yang menguntungkan. Apabila perusahaan menyatakan perhatian lewat program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), karyawan biasanya membalas dengan respons afirmatif, seperti berkembangnya kepuasan dan loyalitas (Handayani & Suharnomo, 2023). Meski begitu, keterkaitan tersebut tidak selalu langsung, sehingga memerlukan perantara psikologis, di antaranya kepuasan kerja.

Teori Dua Faktor dari Herzberg memperkuat perspektif tersebut melalui perbedaan antara faktor higiene dan motivator. Faktor higiene, meliputi kondisi kerja serta kebijakan organisasi, bertugas mencegah ketidakpuasan, sementara faktor motivator seperti apresiasi dan pencapaian berfungsi untuk meninggalkan kepuasan kerja (Andriani & Widiawati, 2017). Dalam perspektif Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), inisiatif yang difokuskan pada kesejahteraan karyawan mampu menjadi motivator yang meningkatkan evaluasi afektif terhadap pekerjaan.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) didefinisikan sebagai dedikasi perusahaan untuk melaksanakan kewajiban ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan (Hidayati et al., 2024). Konsep tersebut didukung oleh model piramida CSR yang mencakup dimensi ekonomi, hukum, etika, serta filantropi. Lebih jauh, praktik CSR terkait erat dengan prinsip keberlanjutan "3P" (Profit, People, Planet), yang menuntut harmonisasi antara keuntungan finansial, kesejahteraan sosial, dan pelestarian lingkungan (Rochmaniah & Sinduwiatmo, 2020). Pada tingkat aplikasi, CSR juga mengikuti pedoman seperti ISO 26000, yang menekankan nilai-nilai tanggung jawab, transparansi, etika, penghargaan terhadap stakeholder, serta hak asasi manusia (Djafar & Rantelembang, 2025).

Kepuasan kerja merujuk pada keadaan afektif yang mencerminkan evaluasi individu terhadap tugas profesinya (Indrasari, 2017). Berbagai faktor, termasuk pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri, turut membentuk kepuasan kerja tersebut. Tingkat kepuasan yang optimal dalam pekerjaan dapat merangsang sikap positif di lingkungan kerja, seperti penguatan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

Loyalitas karyawan diartikan sebagai dedikasi karyawan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan, memberikan kontribusi maksimal, serta mempertahankan keberlangsungan organisasi (Winarni, 2025). Indikator loyalitas tercermin melalui kepatuhan pada regulasi, sikap bertanggung jawab, kerjasama tim, dan rasa kepemilikan terhadap perusahaan (Juwita & Khalimah, 2021). Loyalitas dipengaruhi oleh sejumlah elemen, seperti sarana kerja, remunerasi, iklim kerja, serta keselarasan nilai pribadi dengan organisasi.

Secara konseptual, hubungan antara Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan bersifat non-linier. Implementasi CSR yang sukses dapat mempertinggi kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan. Namun, tidak setiap dimensi CSR menghasilkan efek yang identik, dan dalam kondisi khusus, berpotensi menimbulkan persepsi negatif apabila bertentangan dengan harapan karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh CSR terhadap loyalitas karyawan.

Berdasar kerangka teori tersebut, penelitian ini mengemukakan hipotesis bahwa Tanggung

Jawab Sosial Perusahaan (CSR) memengaruhi kepuasan kerja serta loyalitas karyawan, bahwa kepuasan kerja turut membentuk loyalitas, dan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator dalam keterkaitan CSR dengan loyalitas karyawan, sambil memerhatikan disparitas dampak antar dimensi CSR.

METODE PENELITIAN

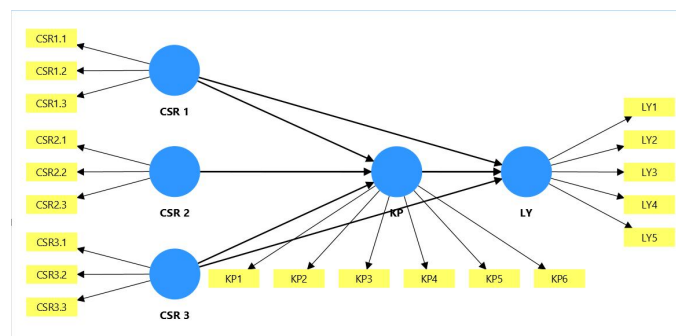
Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif berbasis desain asosiatif guna menganalisis keterkaitan antara Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Variabel-variabel yang dikaji bersifat reflektif dan digunakan untuk mengukur fenomena secara numerik (Hardani et al., 2020). CSR berfungsi sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai mediator, serta loyalitas karyawan sebagai variabel dependen.

Populasi penelitian mencakup keseluruhan karyawan PT Indopherin Jaya. Teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah non-probability sampling dengan purposive sampling, berdasarkan kriteria: (1) status karyawan tetap, (2) masa kerja minimal satu tahun, dan (3) pemahaman terhadap program CSR perusahaan. Jumlah sampel yang digunakan mencapai 69 responden, sesuai rekomendasi ukuran sampel untuk pemodelan struktural (Hardani et al., 2020).

Data primer yang dikumpulkan melalui survei berbasis skala Likert (1–5) menjadi sumber utama, diperkaya dengan data sekunder dari laporan perusahaan dan referensi literatur terkait. Pengumpulan data dilaksanakan sepanjang Januari hingga Maret 2026.

Pengolahan data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM), dengan dukungan software SmartPLS 4.0. Penilaian model pengukuran (outer model) melibatkan uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Sementara itu, pemeriksaan model struktural (inner model) mengandalkan koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), serta Stone-Geisser Q^2 untuk mengukur kemampuan prediksi (Sihombing et al., 2024).

Uji hipotesis dilakukan dengan memeriksa koefisien jalur serta nilai t-statistik pada tingkat signifikansi 5%. Tambahan pula, pengujian pengaruh mediasi menerapkan metode bootstrapping demi menentukan signifikansi efek tidak langsung antarvariabel pada model tersebut (Sihombing et al., 2024).



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji *Convergent Validity*

Hasil pengujian *Convergent Validity* pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Outer Loading

Indikator	CSR 1	CSR 2	CSR 3	KP	LY
-----------	-------	-------	-------	----	----

CSR1.1	0.952				
CSR1.2	0.963				
CSR1.3	0.927				
CSR2.1		0.967			
CSR2.2		0.973			
CSR2.3		0.968			
CSR3.1			0.944		
CSR3.2			0.964		
CSR3.3			0.958		
KP1				0.972	
KP2				0.939	
KP3				0.939	
KP4				0.962	
KP5				0.960	
KP6				0.907	
LY1					0.887
LY2					0.943
LY3					0.927
LY4					0.922
LY5					0.901

Sumber: *Output SmartPLS 4 (2026)*

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, seluruh indikator menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0,60. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan memiliki kelayakan untuk digunakan dalam analisis PLS-SEM pada tahap selanjutnya.

Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

Hasil uji *Average Variance Extracted (AVE)*:

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel Laten	Average Variance Extracted (AVE)
CSR 1	0.898
CSR 2	0.940
CSR 3	0.913
KP	0.897
LY	0.840

Sumber: *Output SmartPLS 4 (2026)*

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, diketahui bahwa nilai AVE untuk seluruh variabel penelitian telah melampaui ambang batas 0,50.

Discriminant Validity

Pengujian validitas diskriminan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Cross-Loading

Indikator	CSR 1	CSR 2	CSR 3	KP	LY
CSR1.1	0.952	0.886	0.872	0.857	0.851
CSR1.2	0.963	0.875	0.880	0.860	0.869
CSR1.3	0.927	0.941	0.919	0.962	0.919
CSR2.1	0.927	0.967	0.950	0.966	0.948
CSR2.2	0.933	0.973	0.926	0.937	0.886
CSR2.3	0.909	0.968	0.903	0.944	0.871
CSR3.1	0.930	0.958	0.944	0.948	0.912
CSR3.2	0.881	0.898	0.964	0.943	0.939
CSR3.3	0.887	0.884	0.958	0.899	0.948
KP1	0.905	0.942	0.929	0.972	0.929
KP2	0.917	0.967	0.911	0.939	0.868
KP3	0.886	0.956	0.900	0.939	0.874
KP4	0.903	0.933	0.935	0.962	0.939
KP5	0.892	0.921	0.927	0.960	0.920
KP6	0.867	0.845	0.929	0.907	0.942
LY1	0.789	0.765	0.855	0.808	0.887
LY2	0.902	0.906	0.940	0.927	0.943
LY3	0.896	0.945	0.919	0.955	0.927
LY4	0.865	0.861	0.898	0.919	0.922
LY5	0.803	0.778	0.858	0.795	0.901

Sumber: *Output SmartPLS 4 (2026)*

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai muatan silang (*cross-loading*) setiap indikator mencapai angka tertinggi pada variabel laten asalnya.

Uji Fornell-Larcker

Hasil uji *Fornell-Larcker* pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Fornell-Larcker

	CSR 1	CSR 2	CSR 3	KP	LY
CSR 1	0.948				
CSR 2	0.952	0.969			
CSR 3	0.941	0.956	0.955		
KP	0.945	0.980	0.974	0.947	
LY	0.930	0.931	0.977	0.963	0.916

Sumber: *Output SmartPLS 4 (2026)*

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* ($\sqrt{\text{AVE}}$) pada diagonal utama secara konsisten lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar-variabel laten lainnya.

Uji Reliabilitas

Hasil uji *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Reliabilitas

Variabel Laten	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)
CSR 1	0.943	0.945	0.964
CSR 2	0.968	0.969	0.979
CSR 3	0.952	0.952	0.969

KP	0.977	0.977	0.981
LY	0.952	0.954	0.963

Sumber: *Output SmartPLS 4 (2026)*

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh konstruk menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70.

Uji *R-Square*

Hasil uji *R-Square* pada tabel dibawah ini:

Tabel 6. R-Square

Variabel Laten	R-square	R-square adjusted
KP	0.976	0.974
LY	0.964	0.962

Sumber: *Output SmartPLS 4 (2026)*

Nilai R-square yang telah disesuaikan mencapai 0,974, yang menggambarkan bahwa variabel Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) mampu menjelaskan sebanyak 97,4% variasi pada kepuasan kerja, sementara 2,6% lainnya disebabkan oleh faktor eksternal di luar model yang diterapkan. Sementara itu, nilai R-square yang disesuaikan sebesar 0,962 pada loyalitas karyawan menandakan bahwa CSR beserta kepuasan kerja secara gabungan dapat menjelaskan 96,2% variasi loyalitas, dengan sisa 3,8% berasal dari elemen lain yang tidak termasuk dalam kajian ini.

Secara umum, kedua angka tersebut mencerminkan kekuatan penjelasan model yang luar biasa tinggi. Meskipun demikian, nilai R-square yang hampir mencapai kesempurnaan harus dievaluasi secara teliti, sebab hal ini berpotensi menandakan overfitting model atau overlap antarkonstruk variabel, sehingga diperlukan kehati-hatian dalam menerapkan generalisasi temuan penelitian ini.

Uji *F-Square*

Hasil uji *F-Square* pada tabel dibawah ini:

Tabel 7. F-Square

	CSR 1	CSR 2	CSR 3	KP	LY
CSR 1				0.001	0.061
CSR 2				0.835	0.198
CSR 3				0.595	0.646
KP					0.230
LY					

Sumber: *Output SmartPLS 4 (2026)*

Pemeriksaan effect size (f^2) mengungkapkan variasi pengaruh dimensi Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan di berbagai konstruk. Terkait kepuasan kerja, CSR 1 hanya memberikan dampak sangat lemah ($f^2 = 0,001$), sehingga kontribusinya tidak berarti. Namun, CSR 2 ($f^2 = 0,835$) dan CSR 3 ($f^2 = 0,595$) menampilkan efek positif yang kuat, menjadikan keduanya sebagai pendorong utama peningkatan kepuasan kerja di kalangan karyawan.

Untuk loyalitas karyawan, CSR 1 memiliki efek kecil ($f^2 = 0,061$), CSR 2 menunjukkan pengaruh sedang ($f^2 = 0,198$), dan CSR 3 mencatat dampak besar ($f^2 = 0,646$). Hal ini mengilustrasikan bahwa kekuatan setiap dimensi CSR dalam memperkuat loyalitas tidak merata, dengan CSR 3 sebagai elemen paling dominan.

Dalam konteks ini, kepuasan kerja memberikan pengaruh sedang terhadap loyalitas karyawan ($f^2 = 0,230$), yang menegaskan peran pentingnya meskipun bukan satu-satunya faktor penentu.

Keseluruhan, temuan studi ini menggambarkan bahwa efektivitas Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dalam model tidak seragam, melainkan bergantung pada dimensi spesifik yang dipilih. Khususnya, dominasi CSR 2 dan CSR 3 menyoroti urgensi penekanan pada aspek CSR yang langsung berdampak pada karyawan, sedangkan efek rendah CSR 1 menandakan kebutuhan penilaian ulang atas kesesuaian atau implementasi dimensi tersebut di lingkungan internal organisasi.

Uji Stone-Geisser Q -square test (Predictive Relevance)

Hasil *Stone-Geisser Q -square test*:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\ Q^2 &= 1 - (1 - 0,976)(1 - 0,964) \\ Q^2 &= 1 - (0,024 \times 0,036) \\ Q^2 &= 1 - 0,000864 \\ Q^2 &= 0,999 \end{aligned}$$

Nilai Q^2 sebesar 0,999 mengindikasikan kekuatan prediksi model yang luar biasa, karena jauh melampaui batas minimum 0. Hal ini membuktikan bahwa variabel CSR (CSR 1, CSR 2, CSR 3) bersama kepuasan kerja efektif menjelaskan variasi pada loyalitas karyawan.

Meskipun demikian, evaluasi kritis terhadap nilai Q^2 yang mendekati 1 sangatlah esensial, sebab berpotensi mencerminkan overfitting model terhadap data. Karenanya, meski model memperlihatkan presisi prediksi yang sangat tinggi, sikap hati-hati tetap diperlukan saat menerapkan generalisasi hasil studi ke luar populasi sampel yang diteliti.

Uji Goodness of Fit (GoF)

Hasil *Goodness of Fit (GoF)*:

1. Rata-rata AVE :
(0,776 + 0,692 + 0,742 + 0,616 + 0,644) / 5 = 0,694
2. Rata-rata R-Square :
(0,976 + 0,964) / 2 = 0,970
3. Perhitungan GoF:

$$\begin{aligned} GoF &= \sqrt{AVE \times R^2} \\ GoF &= \sqrt{0,694 \times 0,970} \\ &= \sqrt{0,67318} \\ &= 0,820 \end{aligned}$$

Indeks Goodness of Fit (GoF) yang mencapai 0,820 mengklasifikasikan model ke dalam kategori besar (large) dengan tingkat kesesuaian yang sangat baik. Kondisi ini mengonfirmasi bahwa model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) secara terintegrasi mampu menyajikan penjelasan yang kuat terhadap data empiris yang dianalisis.

Walaupun demikian, penggunaan indeks GoF pada pendekatan SEM-PLS harus diterapkan secara bijaksana, mengingat sejumlah penelitian kontemporer mempertanyakan validitasnya dalam mengukur kualitas model secara keseluruhan. Oleh sebab itu, interpretasi GoF sebaiknya diintegrasikan dengan metrik pendukung lain, seperti R^2 , Q^2 , serta effect size (f^2), untuk memperoleh penilaian model yang lebih holistik.

Uji Pengaruh Langsung

Hasil Uji Pengaruh Langsung:

Tabel 8. Pengaruh Langsung

Hubungan Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
CSR 1 -> Kepuasan Kerja (KP)	-0,013	0,248	0,804	Tidak Signifikan
CSR 1 -> Loyalitas Karyawan (LY)	0,163	2,228	0,026	Signifikan
CSR 2 -> Kepuasan Kerja (KP)	0,574	6,427	0,000	Signifikan
CSR 2 -> Loyalitas Karyawan (LY)	-0,458	3,397	0,001	Signifikan
CSR 3 -> Kepuasan Kerja (KP)	0,437	5,514	0,000	Signifikan
CSR 3 -> Loyalitas Karyawan (LY)	0,696	6,440	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja (KP) -> Loyalitas (LY)	0,581	3,517	0,000	Signifikan

Sumber: *Output SmartPLS 4* (2026)

Temuan dari analisis model mengindikasikan bahwa terhadap kepuasan kerja, CSR 1 gagal menunjukkan pengaruh signifikan ($\beta = -0,013$; $p > 0,05$), sehingga tidak berkontribusi secara substansial. Sebaliknya, CSR 2 ($\beta = 0,574$; $p < 0,001$) dan CSR 3 ($\beta = 0,437$; $p < 0,001$) menghasilkan efek positif yang bermakna, menjadikan keduanya pendorong kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Terkait loyalitas karyawan, seluruh dimensi CSR terbukti berpengaruh signifikan ($p < 0,05$), meskipun arahnya beragam. CSR 1 ($\beta = 0,163$) dan CSR 3 ($\beta = 0,696$) memberikan dampak positif, sementara CSR 2 justru menimbulkan efek negatif ($\beta = -0,458$). Hal ini mengisyaratkan potensi ketidakcocokan pada persepsi atau implementasi CSR 2, di mana meski signifikan, pengaruhnya tidak mendukung penguatan loyalitas.

Lebih lanjut, kepuasan kerja menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ($\beta = 0,581$; $p < 0,001$), yang memperkuat perannya sebagai elemen krusial dalam pembentukan loyalitas. Secara keseluruhan, hasil tersebut menggambarkan bahwa pengaruh CSR terhadap loyalitas bersifat heterogen, dipengaruhi oleh dimensi khusus serta fungsi mediasi kepuasan kerja yang memperkuat keterkaitan antarvariabel.

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung:

Tabel 9. Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Antar Variabel	Koefisien (O)	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
CSR 1 -> KP -> LY	-0,007	0,244	0,807	Tidak Signifikan
CSR 2 -> KP -> LY	0,333	2,932	0,003	Signifikan
CSR 3 -> KP -> LY	0,254	3,229	0,001	Signifikan

Sumber: *Output SmartPLS 4* (2026)

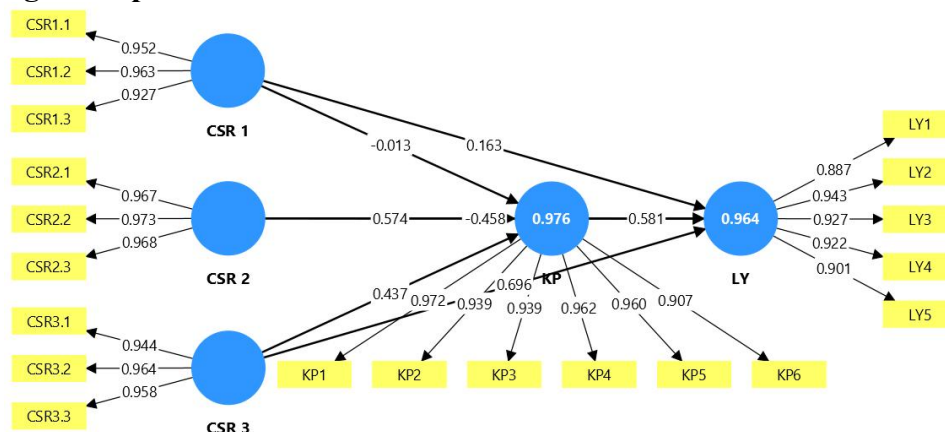
Analisis efek tidak langsung mengungkapkan bahwa CSR 2 ($\beta = 0,333$; $p = 0,003$) dan CSR 3 ($\beta = 0,254$; $p = 0,001$) menghasilkan pengaruh positif serta signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui jalur kepuasan kerja. Sebaliknya, CSR 1 tidak menampilkan efek tidak langsung yang bermakna ($\beta = -0,007$; $p = 0,807$), sehingga kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator pada hubungan tersebut.

Dalam konteks jenis mediasi, kepuasan kerja berfungsi sebagai mediasi parsial untuk relasi antara CSR 2 serta CSR 3 dengan loyalitas karyawan, mengingat baik pengaruh langsung maupun tidak langsung semuanya signifikan. Untuk CSR 1, walaupun efek langsungnya terbukti bermakna, tidak ditemukan adanya mediasi.

Temuan ini memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai saluran utama yang memperbesar dampak dimensi CSR spesifik (CSR 2 dan CSR 3) terhadap loyalitas karyawan. Di sisi lain,

pengaruh CSR 1 terhadap loyalitas cenderung langsung tanpa ketergantungan pada kepuasan kerja, yang mencerminkan variasi karakteristik atau pandangan karyawan terhadap masing-masing dimensi CSR.

Hasil Kerangka Berpikir



Gambar 2: Hasil Akhir Kerangka Berpikir

Sumber: *Output SmartPLS 4 (2026)*

Pengujian model menghasilkan temuan bahwa CSR 2 ($\beta = 0,574$) dan CSR 3 ($\beta = 0,437$) memberikan dampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan CSR 1 tidak bermakna ($\beta = -0,013$). Untuk loyalitas karyawan, kontribusi terbesar datang dari CSR 3 ($\beta = 0,696$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,581$), meskipun CSR 2 justru bersifat negatif ($\beta = -0,458$), yang menggambarkan variasi dinamika antar dimensi.

Kapasitas prediksi model tergolong sangat unggul, ditandai R^2 sebesar 0,976 pada kepuasan kerja serta 0,964 pada loyalitas karyawan, sehingga sebagian besar fluktuasi kedua variabel tersebut dapat dijelaskan oleh elemen-elemen dalam model. Tambahan lagi, kepuasan kerja memainkan peran mediasi parsial pada keterkaitan CSR 2 dan CSR 3 dengan loyalitas, yang menegaskan fungsinya sebagai jembatan antara inisiatif CSR dan tanggapan karyawan.

Indeks Q^2 mencapai 0,999 serta GoF sebesar 0,820, yang mencerminkan relevansi prediktif dan kesesuaian model yang luar biasa tinggi. Walau begitu, angka-angka tersebut wajib diinterpretasikan secara prudent karena berisiko menandakan kecocokan berlebih dengan data sampel. Secara keseluruhan, model ini menonjol dalam menguraikan loyalitas karyawan, dengan catatan bahwa kontribusi dimensi CSR tidak seragam dalam membentuk kepuasan maupun loyalitas.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa CSR 2 dan CSR 3 memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indopherin Jaya. Bukti ini didukung oleh koefisien jalur masing-masing sebesar 0,574 dan 0,437, dengan nilai P-value 0,000 yang berada di bawah 0,05. Hasil tersebut mengonfirmasi efektivitas implementasi CSR pada dimensi-dimensi ini dalam mempertinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, CSR 1 gagal menunjukkan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja (P-value 0,804 > 0,05), yang mengindikasikan kurangnya efek konkret dari dimensi tersebut pada persepsi karyawan. Penemuan ini konsisten dengan penelitian Suprayitno dan Susilo (2017), yang menyimpulkan bahwa CSR berpengaruh pada kepuasan kerja, khususnya melalui aspek yang dirasakan secara langsung oleh karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif serta bermakna terhadap loyalitas karyawan, ditandai dengan koefisien jalur 0,581 dan P-value 0,000 yang berada di bawah 0,05. Artinya, peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh kenaikan kesetiaan karyawan pada perusahaan. Hasil ini selaras dengan studi Winarni (2025), yang menegaskan peran sentral kepuasan kerja dalam mengukuhkan loyalitas karyawan.

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap Loyalitas Karyawan

Pengujian yang dilakukan mengungkapkan bahwa CSR 1 dan CSR 3 menghasilkan pengaruh positif serta signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai P-value berturut-turut 0,026 dan 0,000 yang keduanya di bawah 0,05. Sebaliknya, CSR 2 menunjukkan efek negatif yang bermakna terhadap loyalitas (koefisien -0,458; P-value 0,001 < 0,05). Hal ini mengilustrasikan bahwa tidak semua dimensi CSR berkontribusi secara positif terhadap kesetiaan. Temuan tersebut memperkuat penelitian Bui et al. (2024) mengenai hubungan CSR dengan loyalitas, meskipun kajian ini juga menyoroti potensi penurunan kesetiaan akibat dimensi yang tidak sesuai dengan persepsi karyawan.

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Uji hipotesis mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan antara CSR 2 serta CSR 3 dengan loyalitas karyawan, ditunjukkan oleh koefisien 0,333 (P-value 0,003 < 0,05) dan 0,254 (P-value 0,001 < 0,05). Namun, CSR 1 tidak menghasilkan efek tidak langsung yang bermakna (P-value 0,807 > 0,05). Kondisi ini menegaskan fungsi kepuasan kerja sebagai mediasi parsial pada keterkaitan CSR 2 dan CSR 3 dengan loyalitas karyawan. Hasil tersebut selaras dengan studi Suprayitno dan Susilo (2017), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antara kebijakan organisasi dan loyalitas karyawan.

KESIMPULAN

Studi ini mengungkapkan bahwa pengaruh berbagai dimensi Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan tidak bersifat homogen. Secara khusus, CSR 2 dan CSR 3 menghasilkan efek positif signifikan pada kepuasan kerja, sementara CSR 1 tidak menunjukkan dampak bermakna. Terkait loyalitas karyawan, seluruh dimensi CSR berpengaruh signifikan meski dengan arah yang berlainan, di mana CSR 2 justru bersifat negatif secara langsung.

Kepuasan kerja terbukti memberikan kontribusi positif signifikan terhadap loyalitas karyawan serta berperan sebagai mediasi parsial pada relasi CSR 2 dan CSR 3 dengan loyalitas. Hal ini menandakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penghubung esensial yang memperbesar khasiat CSR dalam membentuk komitmen karyawan.

Model kajian ini memancarkan kekuatan penjelasan dan prediksi yang luar biasa tinggi ($R^2 = 0,964$; $Q^2 = 0,999$; $GoF = 0,820$), walaupun angka mendekati sempurna tersebut harus ditafsirkan secara prudent guna menghindari indikasi overfitting. Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat bahwa strategi CSR yang mengutamakan kepuasan kerja merupakan elemen krusial untuk meningkatkan loyalitas karyawan di PT Indopherin Jaya.

DAFTAR REFERENSI

- Agoes, S., & Ardana, I. C. (2019). *Etika bisnis dan profesi: Tantangan membangun manusia seutuhnya (Edisi revisi)* (A. Kuswanto (ed.)). Salemba Empat.
- Bui, H. T. T., Nguyen, V. H. C., Le, N. A. K., Dang, N. T. H., & Nguyen, P. N. K. (2024). The

- Roles of Corporate Social Responsibility and Perceived Organizational Support on Employee Loyalty in the Vietnamese Public Sector. *SAGE Open*, December, 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440241293574>
- Djafar, J. S., & Rantelembang, S. (2025). ANALISIS IMPLEMENTASI ISO 26000 PADA ANNUAL REPORT PT JASA RAHARJA (PERSERO) PERIODE 2023. *Jurnal PenKoMi : Kajian Pendidikan & Ekonomi*, 8(2), 220–227.
- Fauzi, A. N. C., & Wahidahwati. (2019). Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Employee Satisfaction Yang Dimediasi Oleh Citra Perusahaan (Studi Kasus PT. Pembangunan Jawa-Bali Unit Pembangunan Gresik). *Jurnal Akuntansi, Audit & Aset Volume*, 2, 35–48.
- Handayani, A. S., & Suharnomo. (2023). ANALISIS PENGARUH KECOCOKAN INDIVIDU-ORGANISASI (PERSON-ORGANIZATION FIT) TERHADAP KEINGINAN UNTUK KELUAR (TURNOVER INTENTION) DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jaw. Diponegoro *Journal of Management*, 12(1), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (H. Abadi (ed.); I, Issue March). CV. Pustaka Ilmu.
- Hasan, A. N., & Aryana, K. P. (2024). Konsepsi Corporate Social Responsibility Pada Peraturan Menteri BUMN tentang Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. *Jurnal Ilmu Sosial Humaniora Indonesia*, 4(1), 93–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.52436/1.jishi.166>
- Hidayati, N., Zamzam, N. A. N., & Afrianto, D. (2024). Analisis Dampak Program Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap Citra Merek pada Industri Retail. *Journal of Mandalika Literature*, 5(3), 576–583. <https://doi.org/10.36312/jml.v5i3.3827>
- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). *KONSEP DASAR MEMBANGUN LOYALITAS KARYAWAN JILID II* (I). CV. Literasi Nusantara Abadi Perumahan.
- Putri, A. N. R., Suharsono, J., & Aprilia, T. (2025). Pengaruh Semangat Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3), 4759–4768.
- Rahayu, N. I. (2019). Analisis Konten dan Komparatif Sustainability Report Perbankan Berdasarkan GRI G4. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, 9(1), 50–60.
- Ramadhan, R. P., & Sulistyowati, E. (2022). *Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Kinerja Keuangan dengan Nilai Perusahaan sebagai Variabel Mediasi*. 6(2017), 11033–11040.
- Rochmaniah, A., & Sinduwiatmo, K. (2020). BUKU AJAR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN COMMUNITY DEVELOPMENT. In I. Rodiyah (Ed.), *Buku Ajar Corporate Sosial Responsibility Dan Community Development* (I). UMSIDA Press. <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-77-3>
- Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. (2024). *Aplikasi SmartPLS 4.0 untuk Statistisi Pemula* (I. Marzuki (ed.); I, Issue October). Minhaj Pustaka.
- Sinuhaji, Y. A. (2025). Penerapan Teori Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Ritel: Pendekatan Psikologi Industri. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(5), 2454–2469. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i5.7436>

-
- Suharsono, J., & Triyuwono, I. (2020). *Akuntansi Utang: Menggali Makna tuk Menggapai Cinta Ilahi dengan Pendekatan Ethnohipnosis* (A. Kamayanti (ed.); 1st ed.). Penerbit Peneleh. <https://doi.org/10.52893/peneleh.2020.12.js.dkk>
- Suprayitno, N. W., & Susilo, H. (2017). PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI (Penelitian mengenai Internal CSR pada Karyawan PT Pembangkit Jawa-Bali Unit Pembangkitan Paiton). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 44(1), 127–133.
- Syahputra, D., Helmy, H., & Mulyani, E. (2019). ANALISIS PENGUNGKAPAN LINGKUNGAN BERDASARKAN GLOBAL REPORTING INITIATIVES (GRI) G4 (Studi Kasus Pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk dan PT Indo Tambangraya Megah Tbk Tahun 2016-2017). *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), 678–693.
- Winarni, I. (2025). PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN LOYALITAS KARYAWAN DI STAI BUMI SILAMPARI. *Jurnal Media Ekonomi (JURMEK)*, 30(01), 6–12.