

Family Firms That Care: CSR's Hidden Path to Performance

Sukiantono Tang¹, Sheila Septiany², Budi Harsono³, Serly⁴, Azan Khoh⁵

^{1,2,3,4,5}Faculty of Business and Management, Universitas Internasional Batam, Indonesia¹

sukiantono.tang@uib.ac.id, sheila@uib.ac.id, budi.harsono@uib.ac.id, serly.uib@gmail.com,
azankhoh8@gmail.com.

*Corresponding Author

Diajukan : 18 Agustus 2025

Disetujui : 31 Agustus 2025

Dipublikasi : 1 Oktober 2025

ABSTRACT

This study examines the effectiveness of Corporate Social Responsibility (CSR) in improving employee commitment and organizational performance, focusing on its role as a psychological strategy. Many companies are reluctant to implement CSR because they believe it has no direct effect on performance, especially since factors such as organizational identification and commitment are difficult to measure. The research uses a quantitative approach with primary data collected through an online survey of employees from family firms in Batam. The population consists of all employees of family firms in the area, with purposive sampling producing 211 respondents. Data analysis employed the Partial Least Squares (PLS) method using SmartPLS software. The results show that CSR toward employees and CSR toward the environment significantly improve organizational performance through partial mediation by organizational commitment and organizational identification. CSR toward employees has the strongest mediation effect through organizational commitment, while CSR toward the environment shows partial mediation through organizational identification. CSR toward the community has weak or no mediation effects. The findings indicate that CSR programs focusing on employees and the environment are more effective in enhancing performance by strengthening employee identification and commitment. For management, this suggests designing CSR initiatives that involve employees directly. The results also offer guidance for educational institutions and policymakers in creating more contextual human resource and CSR programs. This research contributes to understanding the psychological mechanisms linking CSR and performance through sequential mediation of organizational identification and commitment, an area that remains underexplored in family firms in emerging economies. This study extends CSR research by introducing sequential mediation of organizational identification and commitment in family firms in emerging economies, a mechanism rarely examined in prior studies

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR, Family Firms, Organizational Identification, Organizational Commitment, Organizational Performance

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, Corporate Social Responsibility (CSR) telah mendapatkan perhatian global sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan reputasi perusahaan, memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, dan mendorong pencapaian hasil organisasi yang berkelanjutan. Inisiatif CSR yang menekankan pada perlindungan lingkungan, pengembangan komunitas, dan kesejahteraan karyawan semakin menjadi standar global bagi praktik bisnis yang bertanggung jawab. Menurut Gitnux (Jannik Linder, 2025), lebih dari 68% perusahaan di dunia melaporkan telah mengimplementasikan CSR sebagai bagian dari perencanaan strategis jangka panjang. Meskipun CSR kerap diposisikan sebagai instrumen untuk meningkatkan reputasi dan menciptakan nilai sosial, praktik

di lapangan menunjukkan hasil yang tidak selalu sejalan dengan tujuan tersebut. Misalnya Studi dari (Wijaya, 2025), kampanye CSR sebuah merek sabun kesehatan di Nusa Tenggara Timur justru mendapatkan resistensi dari berbagai pihak karena dianggap mengeksploitasi kemiskinan serta mengabaikan sensitivitas identitas etnis dan konteks lokal. Fenomena ini menegaskan bahwa CSR tidak otomatis menghasilkan dampak positif, dan bahkan berpotensi menimbulkan resistensi ketika dijalankan tanpa mempertimbangkan aspek sosial-budaya karena terlihat seperti simbolik.

Meskipun CSR sering dikaitkan dengan manfaat eksternal seperti loyalitas konsumen atau kepercayaan investor, temuan terbaru menunjukkan bahwa CSR yang tulus dapat memperkuat identifikasi karyawan dengan organisasi dan meningkatkan komitmen mereka (Shafaei & Nejati, 2024). CSR juga memengaruhi proses pengambilan keputusan karyawan (Tang & Hastuty, 2022). Namun, meskipun CSR terkait dengan peningkatan Kinerja Organisasi (PERF), masih belum jelas bagaimana mekanisme psikologis internal menjelaskan hubungan ini (Tian & Robertson, 2019). Sejumlah penelitian telah mengonfirmasi adanya hubungan kuat antara CSR dan Komitmen Organisasi (OC) (Papacharalampous & Papadimitriou, 2021), khususnya ketika perusahaan berhasil membangun kepercayaan karyawan (Klimchak, Malayka & Bartlett, A.K. & MacKenzie, 2020). Namun, proses bagaimana persepsi CSR membentuk sikap dan perilaku karyawan masih jarang diteliti (Tian & Robertson, 2019). Data dari *Journal of Applied Psychology* (Bartels, Amy L. Wellman, 2023) menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, yang didefinisikan sebagai adanya keterikatan kuat terhadap pekerjaan dan rekan kerja, merasa menjadi kontributor berharga, serta memiliki kesempatan belajar yang sering, secara konsisten menghasilkan dampak positif bagi individu maupun organisasi.

Dalam konteks negara berkembang, banyak studi cenderung meneliti CSR sebagai prediktor tunggal yang langsung memengaruhi PERF tanpa mempertimbangkan peran mediasi dari Identifikasi Organisasi (OI) dan OC. Hal ini menimbulkan kesenjangan pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa CSR memengaruhi perilaku karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Selain itu, sebagian besar literatur yang ada berasal dari konteks Barat, di mana tingkat kepercayaan institusional dan transparansi organisasi relatif tinggi. Sebaliknya, di negara seperti Indonesia, persepsi terhadap CSR dapat dibentuk oleh sikap skeptis, lemahnya penegakan regulasi, atau budaya kolektivisme, sehingga respons karyawan terhadap CSR mungkin mengikuti jalur psikologis yang berbeda (Chininga et al., 2024). Perbedaan kontekstual ini menegaskan perlunya penelitian CSR yang lebih sensitif terhadap konteks Indonesia.

Meski penelitian sebelumnya telah membuktikan adanya hubungan langsung antara CSR dan kinerja, masih sedikit yang mengkaji mekanisme psikologis (Identifikasi Organisasi → Komitmen Organisasi) dalam konteks perusahaan keluarga di pasar berkembang. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan memfokuskan pada aspek internal CSR, khususnya hubungannya dengan OI, OC, dan PERF. Sebagian besar studi sebelumnya hanya meneliti dampak eksternal CSR terhadap pelanggan atau investor, dan mengabaikan dampak psikologis internalnya terhadap karyawan. Penelitian ini mengusulkan bahwa CSR yang dipersepsikan tulus dan berorientasi pada pemangku kepentingan akan meningkatkan identifikasi karyawan dengan organisasi (Koch-Bayram & Biemann, 2024). Identifikasi ini kemudian menguatkan komitmen yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Princy & Rebeka, 2019)

Secara ringkas, kerangka ini menyatakan:

CSR yang kuat → OI dan OC yang kuat → PERF yang tinggi.

Kerangka ini memperluas penelitian sebelumnya dengan mengusulkan dua jalur psikologis berbeda melalui OI dan OC yang secara independen memediasi hubungan antara CSR dan PERF. Untuk menjelaskan proses ini, penelitian ini menggunakan Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory) (Awa et al., 2024) dan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) (Broadcasting & Diego, 2006). Teori Pemangku Kepentingan berargumen bahwa perusahaan harus menciptakan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, bukan hanya mengutamakan kepentingan pemegang saham. Dalam konteks ini, CSR berfungsi sebagai alat strategis untuk mengenali dan

memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan. Sementara itu, Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa ketika karyawan memersepsikan perusahaannya berinvestasi pada kesejahteraan mereka melalui CSR, mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan loyalitas, identifikasi, dan usaha ekstra. Hubungan timbal balik ini berkontribusi pada peningkatan PERF (Han et al., 2024; Peterson, 2004).

STUDI LITERATUR

CSR dengan Kinerja Organisasi

Untuk mencapai keseimbangan tersebut, banyak perusahaan mengadopsi praktik yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Pendekatan ini telah menarik perhatian besar dari peneliti maupun praktisi sebagai solusi praktis terhadap permasalahan sosial dan lingkungan (Gustafsson & Ghanbarpour, 2024). Hubungan antara CSR dan Kinerja Organisasi (PERF) bersifat kompleks dan sulit dijelaskan secara menyeluruh dengan satu pendekatan teoretis saja (Homayoun et al., 2023). Meskipun banyak penelitian telah mengkaji hubungan CSR–PERF, belum ada konsensus yang jelas mengenai bagaimana keduanya terhubung (An & Ahmad, 2023). Pengungkapan CSR terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan, karena dapat membangun kepercayaan konsumen dan investor yang pada gilirannya mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Anita A, 2021).

Namun, beberapa studi menunjukkan bahwa efek CSR terhadap kinerja tidak selalu seragam. Sebagai contoh, (Adu-Gyamfi et al., 2021) menemukan bahwa persepsi CSR karyawan yang *mismatch* dengan motivasi intrinsik dapat melemahkan hubungan CSR → kinerja, sehingga menekankan bahwa efektivitas CSR dapat dipengaruhi oleh persepsi dan motivasi individu. Perdebatan masih berlanjut apakah kegiatan CSR dapat mengganggu tujuan memaksimalkan laba (Ang et al., 2022). Bahkan, perusahaan yang berorientasi pada keuntungan sekalipun semakin diharapkan untuk mengintegrasikan tanggung jawab sosial di samping tujuan finansial (Asiedu et al., 2020).

H1: CSR terhadap a) komunitas, b) karyawan, dan c) lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

CSR dengan Identifikasi Organisasi

CSR mengacu pada gagasan bahwa perusahaan seharusnya mengadopsi nilai sosial dan etis, bukan hanya berfokus pada maksimisasi keuntungan (Fatima & Elbanna, 2022). Karyawan cenderung bertahan di perusahaan yang menunjukkan kepedulian tulus terhadap kesejahteraan sosial dan karyawan, serta menjauhi dari organisasi yang mengabaikan nilai-nilai tersebut (Biswas & Suar, 2016; Tanwar & Prasad, 2017). Koch-Bayram & Biemann (2024) menemukan bahwa persepsi CSR yang lebih tinggi meningkatkan OI dan perilaku sukarela. Ketika karyawan memiliki kesamaan nilai dengan organisasinya, terutama bila dipersepsikan sebagai bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, mereka cenderung mengembangkan rasa keterikatan dan rasa memiliki yang lebih kuat (Cheema et al., 2020).

H2: CSR terhadap a) komunitas, b) karyawan, dan c) lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap Identifikasi Organisasi.

CSR dengan Komitmen Organisasi

CSR telah menjadi bagian sentral dari strategi bisnis modern, memengaruhi cara perusahaan beroperasi secara global (Knudsen & Moon, 2022). Penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi karyawan terhadap CSR dan sikap di tempat kerja, khususnya dalam membangun komitmen organisasi dan komitmen afektif (El Akremi et al., 2018). Karyawan yang melihat perusahaan mereka berkomitmen nyata menciptakan dampak positif bagi masyarakat cenderung merasa bangga terhadap perannya dan lebih puas dengan tempat kerjanya (Ibrahim et al., 2024). Selain itu, CSR juga memengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan seperti komitmen, kepuasan kerja, dan perilaku

kewargaan organisasi (Aguinis & Glavas, 2019) dan terbukti berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment (Lin, Yi-Ting & Liu, Nienchi & Lin, 2021)

Namun, beberapa studi menemukan hasil yang berlawanan. (Chatzopoulou et al., 2022) melaporkan bahwa CSR dapat memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, tergantung pada konteks implementasi dan persepsi karyawan terhadap keautentikan program CSR. Dalam konteks penelitian ini, analisis menunjukkan bahwa CSR internal **berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi** karyawan, menegaskan pentingnya CSR dalam meningkatkan keterikatan karyawan, sekaligus memberikan bukti empiris yang berbeda dari beberapa studi sebelumnya yang menemukan efek negatif.

H3: CSR terhadap a) komunitas, b) karyawan, dan c) lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Identifikasi dan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Perusahaan berupaya menumbuhkan komitmen karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Ebraze et al., 2019). Karyawan yang sangat berkomitmen lebih mungkin memberikan kontribusi positif untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi (Princy & Rebeka, 2019). Ketidaksesuaian antara nilai pribadi karyawan dan standar etis organisasi dapat menurunkan komitmen, mengurangi kinerja, dan meningkatkan turnover (Sharma & Prasad, 2018a). Tindakan etis membantu membangun reputasi perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan PERF (Sharma & Prasad, 2018b)

H4: OI dan OC berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Ketika karyawan merasa terhubung dengan perusahaan, mereka cenderung lebih mudah menyesuaikan diri di tempat kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan, dan membangun hubungan baik dengan tim serta komunitas (Xiao et al., 2025). Aguinis & Glavas, (2019) menambahkan bahwa individu menyesuaikan identitasnya tidak hanya saat merasa menjadi bagian dari perusahaan keluarga, tetapi juga ketika mereka mengidentifikasi diri dengan karakteristik unik organisasi. Dalam hal ini, konsep *CSR authenticity* menjadi sorotan, yaitu sejauh mana tindakan perusahaan mencerminkan nilai dan prinsip dasarnya (Yang Geng et al., 2019). Shafaei & Nejati (2024) menemukan bahwa, berbeda dengan CSR simbolis, CSR substantif berhubungan positif dengan OC, menunjukkan bahwa upaya CSR yang tulus dapat memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi. Loor-Zambrano et al. (2021) berpendapat bahwa ketika perusahaan bertanggung jawab atas dampak sosial dari tindakannya, hal tersebut dapat memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, menarik talenta berkualitas, dan meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan yang ada. Demikian pula, Saeed et al. (2023) berargumen bahwa perusahaan yang melakukan perilaku bertanggung jawab secara sosial mendapatkan keunggulan kompetitif yang berdampak pada profitabilitas yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang kurang bertanggung jawab.

H5: CSR terhadap a) komunitas, b) karyawan, dan c) lingkungan serta Kinerja Organisasi dimediasi secara berurutan oleh OI dan OC.

METODE

Penelitian menggunakan survei daring kuantitatif sebagai data primer untuk memperoleh hasil yang paling mencerminkan variabel penelitian.

Sampel

Penulis mengambil sampel (N = 211) yang terdiri dari seluruh karyawan di Kota Batam. Pemilihan Batam sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa kota ini memiliki banyak perusahaan sukses yang dikelola oleh bisnis keluarga, sehingga menjadi sampel yang objektif dan mewakili keseluruhan penelitian. Selain itu, Batam juga merupakan lokasi penulis menempuh pendidikan.

Penyaringan Sampel

Untuk memastikan sampel sesuai dengan kriteria penelitian, survei daring disertai dengan pernyataan penyaringan yang menginstruksikan responden untuk tidak melanjutkan jika perusahaan tempat mereka bekerja bukan merupakan perusahaan keluarga. Responden juga diminta untuk mengonfirmasi bahwa mereka memiliki pengetahuan yang memadai mengenai kinerja perusahaan, khususnya untuk menjawab butir-butir pertanyaan yang berkaitan dengan variabel Kinerja Organisasi secara akurat. Tabel 1 berikut menjelaskan pengukuran dari setiap variabel penelitian.

Table 1. Pengukuran Variabel

No	Variables	Indicator
1	Corporate Social Responsibility (CSR)	Three Dimensions based (El Akremi et al., 2018) and adjusted by author
2	CSR toward Community (COM)	3-4 Items
3	CSR toward Employees (EMP)	3-4 Items
4	CSR toward Environment (ENV)	3-4 Items
5	Organizational Identification (OI)	Four Items (De Roeck & Farooq, 2018) and adjusted by author
6	Organizational Commitment (OC)	Five Items (Mowday et al., 1979) as quoted in (Kallmuenzer et al., 2023) and adjusted by author
7	Organizational Performance (PERF)	Four Dimensions (Lee et al., 2013) and adjusted by author
8	Firm Size	Total Employees in Firm Dummy: 0 = <10, 1 = 10-50, 2 = 50-250, 3 = > 300
9	Company Generation	Generation of the Firm Management Dummy: 0 = First, 1 = Second, 2 = Third
10	Gender of Respondent	Dummy: 0 = Female, 1 = Male
11	Length of Work	Number of years working in current company Dummy: 0 = <1 year, 1 = 2-5 Years, 2 = >5 Years
12	Employees Position	Level of Company Managerial Position Dummy: 0 = Lower, 1 = Middle, 2 = Upper

Source: Data Diolah

Pengukuran

Butir-butir pertanyaan diadaptasi dan dimodifikasi dari penelitian sebelumnya untuk memastikan relevansi kontekstual dan kejelasan. Semua butir menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), kecuali jika disebutkan lain. Responden diwajibkan memiliki pengetahuan yang memadai tentang kinerja perusahaannya untuk dapat menjawab butir-butir ini dengan tepat.

Kontrol Variabel

Penelitian ini juga memasukkan sejumlah variabel kontrol, yakni ukuran perusahaan, generasi perusahaan, gender responden, masa kerja, dan posisi jabatan. Variabel-variabel ini dipilih berdasarkan temuan sebelumnya yang menunjukkan potensi pengaruhnya terhadap mekanisme psikologis karyawan.

Masa kerja (tenure) sesuai *Organizational Commitment Theory* (Meyer & Allen, 1991) → memengaruhi *Organizational Commitment*

Firm size sesuai *Resource-Based View* (Barney, 1991) → memengaruhi *CSR implementation*

Firm generation sesuai *Socioemotional Wealth Theory* (Gomez-Mejia et al., 2010) → memengaruhi *CSR decision-making*

Employee position sesuai *Upper Echelons Theory* (Donald C. Hambrick and Phyllis A. Mason, 1984) → memengaruhi *organizational outcomes*

Gender sesuai *Gender Role Theory* (Eagly, 2013) → memengaruhi *CSR perception*

Dengan memasukkan kontrol variabel ini, penelitian berupaya meminimalkan bias dan meningkatkan validitas hasil.

Pengumpulan data dilakukan pada periode November–Desember 2024, bersamaan dengan penyelesaian pengukuran penelitian oleh penulis agar selaras dengan rancangan penelitian.

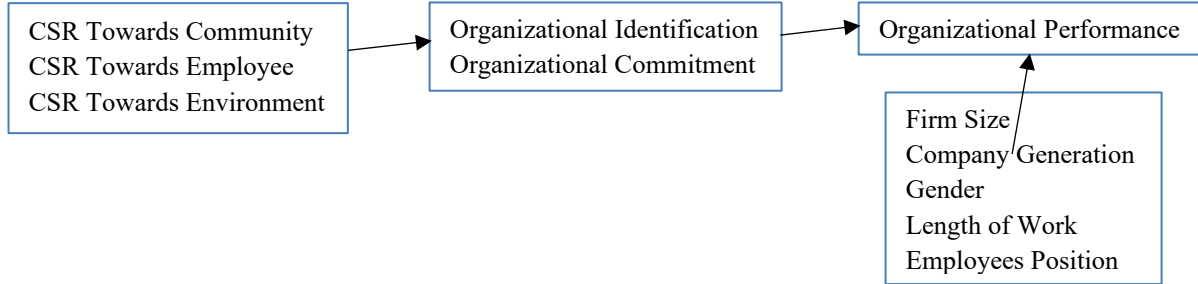
Table 2. Karakteristik Responden

Variable	Frequency	%
Firm Structure (SIZE)		
Microfirms (<10 Employees)	31	0.15
Small-sized firms (10-50 employees)	74	0.35
Medium-sized firms (50-250 employees)	94	0.45
Larger-sized firms (>300 employees)	12	0.05
	69	0.33
	83	0.39
Managing Family Generation (GEN)	59	0.28
1 st Generation		
2 nd Generation		
3 rd Generation	110	0.52
	101	0.48
Gender of Respondents (GENDER)		
Female		
Male	74	0.35
	128	0.60
Employee Working Period (TENURE)	12	0.06
<1 Years		
2-5 Years		
>5 Years	86	0.41
	109	0.52
Employee Position (POSITION)	16	0.08
Lower-level management		
Middle management		
Upper management	211	
Number of Participants		

Source: Data Diolah

Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Table 3. Model Teoretis yang Diusulkan



HASIL

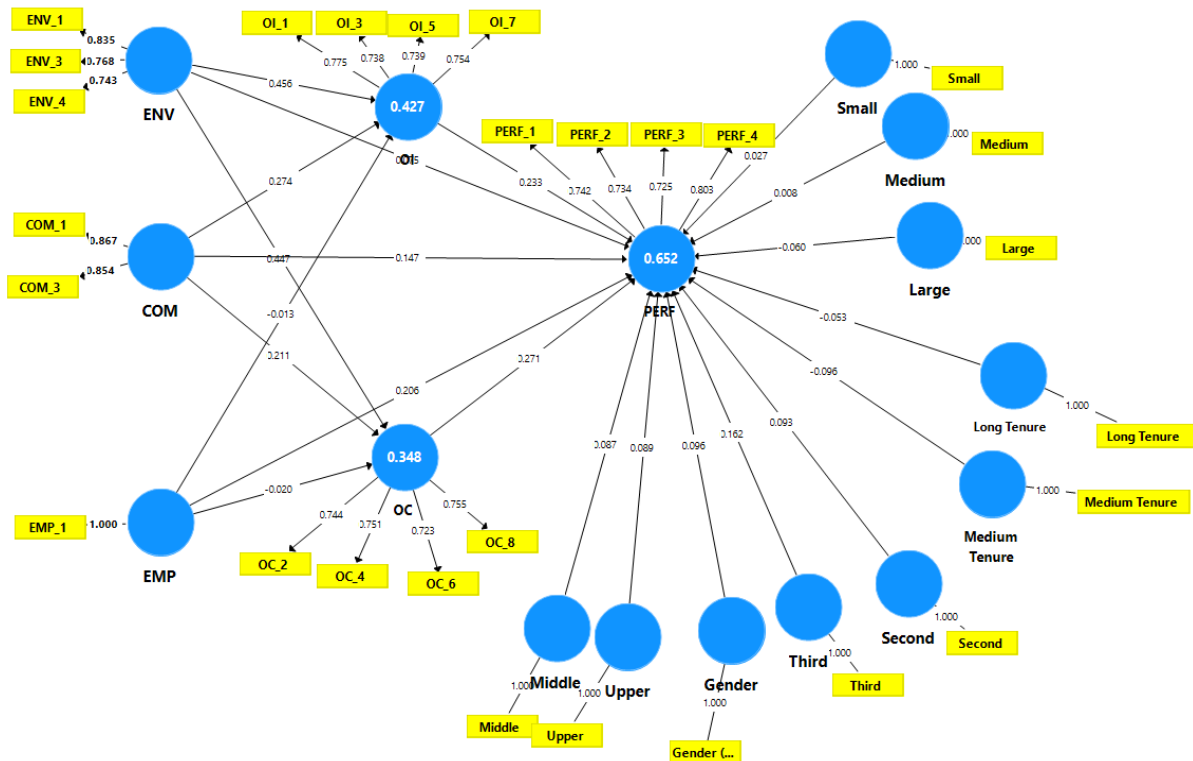


Table 4. Hasil Uji Empiris Model

Table 5. Statistik Deskriptif

	Variable	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	COM1	211	2	5	4.19	0.649
.	COM3	211	1	5	4.14	0.661
	EMP1	211	3	5	4.17	0.574
	ENV1	211	2	5	4.09	0.630
	ENV3	211	2	5	4.15	0.611
	ENV4	211	2	5	4.31	0.652
	OC2	211	2	5	4.46	0.670
	OC4	211	3	5	4.38	0.609
	OC6	211	2	5	4.30	0.642
	OC8	211	3	5	4.30	0.619

	OI1	211	1	5	4.33	0.738
	OI3	211	1	5	4.24	0.642
	OI5	211	2	5	4.34	0.651
	OI7	211	1	5	4.29	0.653
	PERF1	211	2	5	4.07	0.629
	PERF2	211	2	5	4.45	0.757
	PERF3	211	2	5	4.08	0.629
	PERF4	211	2	5	4.29	0.736

Source: Data Diolah

Table 6. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

	Items	O. Loadings	VIF	C.Alpha	Rho A	CR	AVE
COM	COM1	0.856	1.301	0.649	0.650	0.851	0.740
	COM3	0.865	1.301				
ENV	ENV1	0.834	1.607	0.684	0.684	0.826	0.613
	ENV3	0.764	1.465				
	ENV4	0.747	1.206				
EMP	EMP1	1	1	1.000	1.000	1.000	1.000
OI	OI1	0.773	1.455	0.744	0.749	0.838	0.565
	OI3	0.739	1.485				
	OI5	0.739	1.399				
	OI7	0.754	1.452				
OC	OC2	0.745	1.363	0.731	0.734	0.832	0.553
	OC4	0.752	1.487				
	OC6	0.722	1.41				
	OC8	0.754	1.346				
PERF	PERF1	0.714	1.502	0.743	0.750	0.838	0.564
	PERF2	0.761	1.499				
	PERF3	0.718	1.465				
	PERF4	0.807	1.707				

Source: Data Diolah

Table 7. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Constructs	COM	EMP	ENV	OC	OI	PERF
HTMT Ratio						
COM						
EMP	0.590					
ENV	0.917	0.587				
OC	0.687	0.354	0.796			
OI	0.770	0.389	0.849	0.738		
PERF	0.849	0.595	0.886	0.844	0.836	
Fornell-Larcker						
COM	0.860					
EMP	0.473	1.000				
ENV	0.613	0.488	0.783			
OC	0.476	0.299	0.567	0.743		
OI	0.547	0.340	0.618	0.547	0.635	
PERF	0.593	0.505	0.637	0.643	0.635	0.751

Source: Data Diolah

Table 8. Hasil Uji Harman's Single Factor

Total Variance Explained			
Component	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %
1	10.253	34.176%	34.176%
2	2.405	8.016%	42.191%
3	1.710	5.701%	47.893%
4	1.424	4.747%	52.640%
5	1.194	3.980%	56.620%
6	1.106	3.686%	60.306%
7	1.033	3.445%	63.751%

Source: Data Diolah

Penelitian menguji Common Method Bias menggunakan Harman's single factor test, hasil menunjukkan adanya tujuh faktor dengan eigenvalue lebih dari 1, yang secara kumulatif menjelaskan 63,75% total varian. Faktor pertama hanya menyumbang 34,18% varian, jauh di bawah ambang batas 50% yang sering digunakan untuk mengindikasikan potensi *common method bias* (Podsakoff et al., 2024). Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa bias metode umum tidak menjadi masalah serius dalam penelitian ini.

Table 9. Hasil Uji Hipotesis

Hypotheses	Statistical Paths	β	Std. Dev	t	sig	Conclusion
Direct Effects						
H1a	COM -> PERF	0.147	0.059	2.482	0.0070	Significant
H1b	EMP -> PERF	0.206	0.061	3.299	0.0000	Significant
H1c	ENV -> PERF	0.075	0.088	0.843	0.2000	Not Significant
H2a	COM -> OI	0.274	0.066	4.072	0.0000	Significant
H2b	EMP -> OI	-0.013	0.086	0.153	0.0439	Not Significant
H2c	ENV -> OI	0.456	0.070	6.495	0.0000	Significant
H3a	COM -> OC	0.211	0.066	3.189	0.0010	Significant
H3b	EMP -> OC	-0.020	0.070	0.282	0.0389	Not Significant
H3c	ENV -> OC	0.447	0.073	6.060	0.0000	Significant
H4a	OI -> PERF	0.233	0.066	3.513	0.0000	Significant
H4b	OC -> PERF	0.271	0.050	5.356	0.0000	Significant
Indirect Effects						
H5a	COM -> OI -> PERF	-0.005	0.020	0.271	0.3930	Not Significant
H5b	EMP -> OI -> PERF	0.064	0.026	2.452	0.0070	Significant
H5c	ENV -> OI -> PERF	0.106	0.031	3.407	0.0000	Significant
H5d	COM -> OC -> PERF	0.057	0.020	2.812	0.0020	Significant
H5e	EMP -> OC -> PERF	0.121	0.033	3.719	0.0000	Significant
H5f	ENV -> OC -> PERF	-0.003	0.021	0.148	0.4410	Not Significant
Control Effects						
SIZE	Small (vs Micro) -> PERF	0.027	0.063	0.424	0.3360	Not Significant
	Medium (vs Micro) -> PERF	0.008	0.066	0.120	0.4520	Not Significant
	Large (vs Micro) -> PERF	-0.060	0.050	1.207	0.1140	Not Significant
	Second (vs First) -> PERF	0.093	0.057	1.646	0.0500	Significant
	Third (vs First) -> PERF	0.162	0.048	3.354	0.0000	Significant
GEN	Male (vs Female) -> PERF	0.096	0.046	2.077	0.0190	Significant
	Medium Tenure (vs Short) -> PERF	-0.096	0.050	1.934	0.0270	Significant
GENDER		-0.053	0.058	1.391	0.0820	Not Significant

TENURE	Long Tenure (vs Short) -> PERF	0.087	0.052	1.678	0.0470	Significant
	Middle (vs Lower) -> PERF	0.089	0.047	1.896	0.0290	Significant
POSITION	Upper (vs Lower) -> PERF					

Source: Data Diolah

Table 10. Ringkasan Hasil Efek Mediasi

Variance Accounted For.								
Statistical paths	Direct Effect		Indirect Effect		Total Effect		VAF	Conclusion
	β	T Statistics	β	T Statistics	β	T Statistics		
COM -> OC -> PERF	0.147	2.482	0.057	2.812	0.268	4.08	21.270%	Partial Mediation
COM -> OI -> PERF	0.147	2.482	-0.005	0.271	0.268	4.08	-1.870%	No Mediation
EMP -> OC -> PERF	0.206	3.299	0.121	3.719	0.197	2.969	61.420%	Partial Mediation
EMP -> OI -> PERF	0.206	3.299	0.064	2.452	0.197	2.969	32.490%	Partial Mediation
ENV -> OC -> PERF	0.075	0.843	-0.003	0.148	0.302	4.046	-0.990%	No Mediation
ENV -> OI -> PERF	0.075	0.843	0.106	3.407	0.302	4.046	35.100%	Partial Mediation

Source: Data Diolah

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara CSR, OI, OC, dan PERF, termasuk peran mediasi dari OC dan OI. Analisis dilakukan dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), di mana efek langsung, tidak langsung, dan total dievaluasi menggunakan teknik *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi ditetapkan pada $p < 0,05$ (satu ekor).

PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini menunjukkan hanya dimensi tertentu yang berpengaruh. Hasil menunjukkan ENV tidak berpengaruh signifikan terhadap PERF, baik secara langsung maupun melalui mediasi OC. Hasil ini bertolak belakang dengan studi di Bangladesh (Gazi et al., 2025) yang menemukan pengaruh positif ENV terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks budaya; Indonesia cenderung individualis-pragmatis dalam menanggapi isu lingkungan, sementara Bangladesh lebih kolektif sehingga kepedulian terhadap lingkungan lebih dipandang sebagai faktor penting bagi kinerja organisasi. Tidak signifikannya pengaruh ENV terhadap OC mengindikasikan bahwa ENV saja belum cukup untuk menciptakan ikatan emosional yang membuat karyawan berkomitmen pada perusahaan, kecuali jika juga memenuhi kebutuhan internal mereka dan memberikan pengalaman kerja yang positif. Temuan ini menunjukkan bahwa OC tidak hanya dibentuk oleh persepsi etis atau reputasional, tetapi juga oleh dukungan langsung, keadilan, dan kepedulian organisasi terhadap karyawan (Aguinis & Glavas, 2019; Feng et al., 2017; Ibrahim et al., 2024).

Koneksi emosional ini dapat dijelaskan melalui Teori Pemangku Kepentingan (Awa et al., 2024) yang memandang karyawan sebagai pemangku kepentingan internal utama yang kepentingan dan nilainya layak diperhatikan. Ketika organisasi melakukan ENV, mereka dipersepsikan sebagai entitas yang bertanggung jawab dan menghargai kesejahteraan jangka panjang masyarakat. Dari perspektif *Signaling Theory* (Connelly, B. L et al., 2025), tindakan ini juga berfungsi sebagai sinyal yang dikirimkan perusahaan untuk menunjukkan komitmen dan kredibilitas moralnya kepada karyawan. Sinyal tersebut ditafsirkan sebagai bukti bahwa perusahaan menghormati kepentingan seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, sehingga memperkuat OI (Koch-Bayram & Biemann,

2024). Dari perspektif Teori Pertukaran Sosial (Broadcasting & Diego, 2006). CSR dipahami sebagai bentuk pemberian atau investasi organisasi. Ketika karyawan melihat perusahaan terlibat dalam perilaku sosial atau lingkungan yang bertanggung jawab, mereka memersepsikan organisasi sebagai entitas yang etis dan peduli, yang memunculkan rasa wajib untuk membalasnya dengan sikap dan perilaku positif seperti loyalitas, komitmen, dan kinerja ekstra. ENV, khususnya, sering selaras dengan nilai pribadi karyawan terkait keberlanjutan, keadilan, dan tanggung jawab lintas generasi. Ketika keselarasan nilai ini terjadi, karyawan cenderung membentuk ikatan psikologis yang lebih dalam dengan organisasi, menghasilkan tingkat OI yang lebih tinggi (Xiao et al., 2025). Namun, inisiatif ini umumnya tidak melibatkan interaksi internal langsung dengan karyawan atau memenuhi kebutuhan personal mereka. Saat karyawan melihat perusahaan benar-benar berkomitmen memberikan dampak positif pada kebutuhan karyawan, mereka biasanya lebih berkomitmen pada peran dan lebih puas dengan lingkungan kerjanya (Ibrahim et al., 2024).

Hubungan antara CSR dan komitmen organisasi dalam penelitian ini hanya mendapat dukungan parsial. CSR terhadap komunitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, namun CSR terhadap karyawan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini berbeda dengan temuan (Nguyen Ngoc et al., 2025) di Vietnam, di mana CSR terhadap karyawan terbukti signifikan. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh cara karyawan memandang program tersebut. Di Indonesia, karyawan cenderung melihat inisiatif terkait karyawan sebagai bagian dari kebijakan sumber daya manusia (HR policy), bukan sebagai praktik CSR yang murni. Menurut Awa et al. (2024), Teori Pemangku Kepentingan menjelaskan bahwa karyawan memperhatikan tidak hanya bagaimana mereka diperlakukan, tetapi juga bagaimana perusahaan memperlakukan kelompok pemangku kepentingan lain. Sebaliknya, EMP mungkin tidak memberikan dampak emosional yang sama jika program tersebut dipersepsikan bersifat rutin, transaksional, atau sekadar bagian dari kebijakan SDM standar (Lin, Yi-Ting & Liu, Nienchi & Lin, 2021). Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (Broadcasting & Diego, 2006), karyawan membangun komitmen ketika mereka merasa organisasi melampaui kewajiban dasar dan benar-benar peduli pada kesejahteraan mereka. Jika EMP tidak terlihat, tidak dipersonalisasi, atau tidak disampaikan secara tulus, maka inisiatif ini mungkin gagal menimbulkan rasa timbal balik yang dibutuhkan untuk membangun komitmen (El Akremi et al., 2018). Perbedaan ini menunjukkan bahwa karyawan dapat merespons secara emosional lebih besar terhadap upaya CSR yang menunjukkan kepedulian pada masyarakat luas dibandingkan CSR yang diarahkan langsung kepada mereka, terutama ketika CSR internal dianggap sebagai hal yang wajar atau impersonal (Papacharalampous & Papadimitriou, 2021).

Baik OI maupun OC memiliki pengaruh positif signifikan terhadap PERF. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki rasa memiliki dan keterikatan emosional yang kuat lebih termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Princy & Rebeka, 2019). Dari perspektif Teori Pemangku Kepentingan (Awa et al., 2024), hal ini menegaskan pentingnya memperlakukan karyawan sebagai pemangku kepentingan internal utama yang keterlibatan psikologisnya berpengaruh langsung pada hasil organisasi. Sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial (Broadcasting & Diego, 2006), ketika karyawan merasa organisasi menghargai mereka baik melalui kesamaan tujuan yang bermakna maupun pemberian dukungan dan keadilan, mereka cenderung membalasnya dengan produktivitas lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, dan kesediaan melampaui tanggung jawab formal.

Hasil penelitian mediasi VAF menunjukkan bahwa $COM \rightarrow OI \rightarrow PERF$ dan $ENV \rightarrow OC \rightarrow PERF$ tidak signifikan (no mediation). Hal ini dapat dijelaskan oleh konteks budaya kolektivisme di Indonesia, di mana karyawan cenderung lebih merespons CSR yang bersifat internal seperti EMP karena langsung menyentuh kesejahteraan mereka dan kelompok kerja terdekatnya (Widhagdha et al., 2023). Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa CSR internal lebih efektif dalam membangun ikatan psikologis karyawan dibandingkan CSR eksternal (Hameed et al., 2016; Kim et al., 2021). Sebaliknya, CSR eksternal seperti COM dan ENV dianggap lebih jauh dari kepentingan pribadi maupun kelompok, sehingga tidak cukup kuat untuk meningkatkan OI maupun OC dan akhirnya gagal memediasi efek terhadap PERF. Sejalan dengan itu, Zhao et al., (2019) menemukan bahwa orientasi kolektifis

karyawan hanya memperkuat CSR yang relevan dengan kelompok kerja mereka, sementara CSR yang lebih jauh dari in-group kurang memberikan dampak terhadap identification. Dengan kata lain, dalam budaya kolektivisme, efektivitas CSR untuk mendorong OI dan OC sangat bergantung pada kedekatan manfaat dengan in-group karyawan (Harry C. Triandis, 2018).

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengusulkan model sequential mediation baru, di mana CSR berperan sebagai strategi psikologis yang meningkatkan OI dan OC sebelum akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini menegaskan bahwa CSR tidak hanya berfungsi sebagai instrumen reputasi atau angka finansial, tetapi juga sebagai mekanisme internal yang membentuk ikatan psikologis karyawan dengan organisasi.

Secara praktis, temuan penelitian ini mengarahkan perusahaan keluarga untuk merancang program CSR yang lebih personal, khususnya yang terkait langsung dengan kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan mental, keseimbangan kerja-hidup, dan dukungan pengembangan karier. CSR terhadap lingkungan dan komunitas tetap penting, namun tanpa menyentuh aspek personal karyawan, dampaknya terhadap komitmen organisasi akan terbatas.

Dari sisi kebijakan, penelitian ini membuka peluang bagi pemerintah untuk mendorong implementasi CSR berbasis komunitas, terutama di sektor UMKM keluarga. Insentif kebijakan dapat difokuskan pada program yang memberikan manfaat sosial nyata sekaligus memperkuat keberlanjutan bisnis, misalnya dukungan pajak atau program pendampingan bagi UMKM yang menjalankan CSR komunitas.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas CSR terletak pada kemampuannya membangun ikatan psikologis internal dan relasi eksternal secara bersamaan, sehingga perusahaan tidak hanya memperoleh legitimasi sosial tetapi juga meningkatkan kinerja jangka panjang.

REFERENSI

- Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., & Frempong, M. F. (2021). Effects of internal csr activities on social performance: the employee perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su13116235>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- An, R., & Ahmad, A. (2023). Examining the Effect of CSR on Financial Performance in China: Agency Cost as Mediator. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e01399. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1399>
- Ang, W. C., Che Lah, J., Zulkepli, N., Sukri, N., & Rosedi, A. (2022). Carers' Perspectives on Home Medication Review by a State Hospital in Malaysia. *International Journal of Care Scholars*, 5(1), 49–55. <https://doi.org/10.31436/ijcs.v5i1.236>
- Anita A, A. D. (2021). *Kinerja Perusahaan: Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Pertumbuhan Pendapatan*. 19(2), 183. 10.24167/jab.v19i2.3608
- Asiedu, M., Nazirou, S. C. M., & Sabrina, S. J. (2020). Long-Run Money Demand in Ghana: In Search of Stability. *Journal of Financial Risk Management*, 09(04), 418–433. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2020.94022>
- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Bartels, Amy L. Wellman, N. (2023). Is it just me or am I the people's choice? The stress and performance implications of (in)congruence between self- and other-identification as a leader or

- follower. *Journal of Applied Psychology*, 108(10), 1680–1698.
<https://doi.org/10.1037/apl0001090>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Broadcasting, A., & Diego, S. (2006). *Shore2006*. 837–867.
- Chatzopoulou, E. C., Manolopoulos, D., & Agapitou, V. (2022). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 795–817.
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 9–21. <https://doi.org/10.1002/csr.1769>
- Chininga, E., Alhassan, A. L., & Zeka, B. (2024). ESG ratings and corporate financial performance in South Africa. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 14(3), 692–713.
<https://doi.org/10.1108/JAEE-03-2023-0072>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Reutzel, C. R., DesJardine, M. R., & Zhou, Y. S. (2025). Signaling Theory: State of the Theory and Its Future. *Journal of Management*, 51(1), 24–61.
<https://doi.org/10.1177/01492063241268459>
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923–939. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>
- Donald C. Hambrick and Phyllis A. Mason. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(9), 193–206.
<https://doi.org/10.1177/002205742710500509>
- Eagly, A. H. (2013). SEX DIFFERENCES IN SOCIAL BEHAVIOR: A SOCIAL-ROLE INTERPRETATION. *Lawrence Erlbaum.*, 17, 302. <https://doi.org/10.4324/9780203781906>
- Ebraze, A., Rabbanikhah, F., Manafi, F., & Moradi, R. (2019). Prediction of Organizational Commitment Based on Job Satisfaction Dimensions among Employees of the Ministry of Health and Medical Education. *Caspian Journal of Health Research*, 4(2), 49–53.
<https://doi.org/10.29252/cjhr.4.2.49>
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657.
<https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*. 10.1007/s10551-022-05047-8
- Feng, M., Wang, X., & Kreuze, J. G. (2017). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance: Comparison Analyses across Industries and CSR Categories. *American Journal of Business*, 32(3–4), 106–133.
- Gazi, M. A. I., Hossain, M. M., Islam, S., Al Masud, A., Amin, M. Bin, Senathirajah, A. R. bin S., & Abdullah, M. (2025). Effect of corporate social responsibility on sustainable environmental performance: mediating effects of green capability and green transformational leadership; moderating effects of top management environmental concern and perceived organizational support. In *Environment, Development and Sustainability* (Issue 0123456789). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10668-025-06082-x>
- Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., & Larraza, M. (2010). and Corporate Responses to Institutional Pressures : Firms Pollute Less ? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Gustafsson, A., & Ghanbarpour, T. (2024). Commentary: Customer-Perceived Innovation:

- Considerations for Financial Performance and Methodological Approaches. *Journal of Service Research*, 27(4), 490–493. <https://doi.org/10.1177/10946705241253016>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*, 7(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Han, X., Li, Q., & Wang, X. (2024). Investigating How Corporate Social Responsibility Affects Employees' Thriving at Work: A Social Exchange Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 16(3), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su16031095>
- Harry C. Triandis. (2018). *Individualism and Collectivism*. <http://dx.doi.org/10.4324/9780429499845>
- Homayoun, S., Mashayekhi, B., Jahangard, A., Samavat, M., & Rezaee, Z. (2023). The Controversial Link between CSR and Financial Performance: The Mediating Role of Green Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310650>
- Ibrahim, Y., Ahmed, M. M., & Nayel, M. T. (2024). The impact of corporate social responsibility practices on employees' engagement: The mediating role of organizational identification. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 43–60. <https://doi.org/10.1002/joe.22212>
- Jannik Linder. (2025). *Sustainability In The Business Industry Statistics*. <https://gitnux.org/sustainability-in-the-business-industry-statistics/>
- Kallmuenzer, A., Bichler, B., Petry, T., & Valeri, M. (2023). Employee perceptions of corporate social responsibility activities: the case of family firms. *European Business Review*, 35(5), 600–623. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2022-0171>
- Kim, J. (Sunny), Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92(October 2020), 102691. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102691>
- Klimchak, Malayka & Bartlett, A.K. & MacKenzie, W. (2020). Building trust and commitment through transparency and HR competence: A signaling perspective. *Personnel Review. Ahead-of-Print*. 10.1108/PR-03-2019-0096.
- Knudsen, J. S., & Moon, J. (2022). Corporate Social Responsibility and Government: The Role of Discretion for Engagement with Public Policy. *Business Ethics Quarterly*, 32(2), 243–271. <https://doi.org/10.1017/beq.2021.17>
- Koch-Bayram, I. F., & Biemann, T. (2024). How Corporate Social (Ir)Responsibility Influences Employees' Private Prosocial Behavior: An Experimental Study. *Journal of Business Ethics*, 194(1), 103–118. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05608-5>
- Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>
- Lin, Yi-Ting & Liu, Nienchi & Lin, J.-W. (2021). (2021). Firms' adoption of CSR initiatives and employees' organizational commitment: Organizational CSR climate and employees' CSR-induced attributions as mediators. *Journal of Business Research*, 140. 10.1016/j.jbusres.2021.11.028.
- Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2021). Corporate social responsibility, facets of employee job satisfaction and commitment: the case in Ecuador. *TQM Journal*, 33(2), 521–543. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0011>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mowday, R., Stress, R., & Porter, L. (1979). *Mowday_1979_The_measurement_of_organizat* (Vol. 14, Issue 4, pp. 224–227).
- Nguyen Ngoc, P., Mai Viet, D., & Nguyen Ngoc, T. (2025). The impact of internal CSR practices on organizational commitment in the construction industry of Vietnam. *Discover Sustainability*,

- 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01641-8>
- Papacharalampous, N., & Papadimitriou, D. (2021). Perceived corporate social responsibility and affective commitment: The mediating role of psychological capital and the impact of employee participation. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 251–272. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21426>
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296–319. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common Method Bias: It's Bad, It's Complex, It's Widespread, and It's Not Easy to Fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Princy, K., & Rebeka, E. (2019). Employee commitment on organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 891–895. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C4078.098319>
- Saeed, A., Alnori, F., & Yaqoob, G. (2023). Corporate social responsibility, industry concentration, and firm performance: Evidence from emerging Asian economies. *Research in International Business and Finance*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101864>
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly*, 35(2), 189–211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21512>
- Sharma, R., & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 536–566. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1280>
- Tang, S., & Hastuty, R. (2022). The Effect of Corporate Social Responsibility on Profit Management Registered in Indonesian Stock Exchange. *JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS : Jurnal Program Studi Akuntansi*, 8(2), 114–125. <https://doi.org/10.31289/jab.v8i2.7784>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tian, Q., & Robertson, J. L. (2019). How and When Does Perceived CSR Affect Employees' Engagement in Voluntary Pro-environmental Behavior? *Journal of Business Ethics*, 155(2), 399–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3497-3>
- Widhagdha, M. F., Muktiyo, W., Kartono, D. T., & Padmaningrum, D. (2023). Pengaruh Nilai Budaya Dalam Proses Pengambilan Keputusan Komunikasi Csr Di Indonesia. *Jurnal Analisa Sosiologi*, 12(1), 156–173. <https://doi.org/10.20961/jas.v12i1.65738>
- Wijaya, B. S. (2025). Discursive analysis of rejection voices against brand social responsibility initiatives in Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04337-y>
- Xiao, X., Cao, J., Chen, W., & Yang, Q. (2025). Psychological entitlement and willingness to work in rural areas: the moderating role of organizational identification and professional identification. *BMC Medical Education*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06854-z>
- Yang Geng, Wenjie Ji, Zhe Wang, Borong Lin, Y. Z. (2019). A review of operating performance in green buildings: Energy use, indoor environmental quality and occupant satisfaction. *Energy and Buildings*, 183, 500–514. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2018.11.017>
- Zhao, L., Lee, J., & Moon, S. (2019). Employee response to CSR in China: the moderating effect of collectivism. *Personnel Review*, 48(3), 839–863. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0146>