

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2021), mendefinisikan manajemen sebagai proses mengoordinasikan serta mengawasi aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, konsep efektifitas mengacu pada bagaimana sebuah organisasi mampu mencapai target yang telah ditetapkan, Sementara itu konsep efisiensi justru cenderung kepada penggunaan sumber daya secara optimal. Dengan demikian, manajemen menjadi elemen penting dalam memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai arah dan tujuan yang diharapkan.

Robbins dan Coulter (2021) juga menjelaskan bahwa manajemen setidaknya memiliki empat fungsi utama, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengarahan), dan *controlling* (pengendalian). Fungsi perencanaan dilakukan melalui penetapan tujuan dan strategi organisasi sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas. Selanjutnya, fungsi pengorganisasian berkaitan dengan pembagian tugas, tanggung jawab, dan pengelolaan sumber daya agar kegiatan organisasi dapat berlangsung secara terstruktur. Fungsi pengarahan berperan dalam memimpin, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja sesuai tujuan, sedangkan fungsi pengendalian bertujuan mengevaluasi pelaksanaan kerja agar tetap berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Griffin (2022) menjelaskan bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pandangan ini menunjukkan bahwa fungsi manajemen

menjadi landasan dasar dalam menjalankan aktivitas organisasi sekaligus menjaga koordinasi antarbagian agar tetap berjalan secara optimal.

Perkembangan lingkungan bisnis yang SEMakin dinamis mendorong konsep manajemen berkembang ke arah yang lebih adaptif dan strategis. Menurut Kinicki dan Williams (2021), manajemen modern tidak hanya berfokus pada pengawasan aktivitas kerja, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam merespons perubahan, inovasi teknologi, serta dinamika persaingan bisnis. Oleh sebab itu, seorang manajer dituntut memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang fleksibel agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Selain itu, Griffin (2021) menegaskan bahwa manajemen modern juga menempatkan kerja sama, komunikasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem kerja yang baik, tetapi juga kualitas pengelolaan individu di dalamnya.

Berdasarkan dari beberapa pandangan inilah penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang sistematis dan melibatkan berbagai fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian yang memiliki tujuan untuk organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Perspektif klasik memberikan dasar mengenai fungsi utama manajemen, sedangkan pendekatan modern menekankan pentingnya kemampuan adaptasi, inovasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Maka dari itu, hubungan antara pendekatan klasik dan modern begitu penting agar organisasi mampu menjalankan aktivitas secara terstruktur sekaligus responsif terhadap perkembangan lingkungan.

2.1.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2020), adanya proses untuk memperoleh, melatih, menilai, hingga memberikan kompensasi, serta mengelola hubungan kerja dalam organisasi inilah yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Definisi tersebut jelas menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif tenaga kerja saja, tetapi juga mencakup upaya pengembangan individu agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Sejalan dengan hal tersebut, Noe et al. (2022) memiliki penjelasan tentang MSDM adalah serangkaian kebijakan, dan sistem yang diciptakan untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Cakupan MSDM berbagai fungsi antara lain perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, bahkan pemberian kompensasi. Dengan kata lain, peranan MSDM dinilai sangat penting terutama dalam memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam perspektif nasional, Sutrisno (2019) menyebutkan bahwa aktifitas pengelolaan tenaga kerja meliputi beberapa tahap yaitu perencanaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan, hingga pengakhiran hubungan kerja agar mencapai tujuan organisasi. Definisi tersebut menjelaskan bahwa pengelolaan terhadap sumber daya manusia mesti dilakukan secara terorganisir sehingga organisasi mampu produktivitas dan efektivitas kerja pegawai.

Selain itu, Kasmir (2022) menyebut dengan tegas tentang kualitas sumber daya manusia adalah faktor utama untuk keberhasilan organisasi dikarenakan aktor utama yang menjadi penggerak dalam aktifitas utama perusahaan adalah pegawai. Maka dari itu, perlu diciptakannya sebuah sistem pengelolaan SDM yang efektif dengan cara melakukan peningkatan kompetensi, motivasi, dan

kepuasan kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal dalam perusahaan.

Melihat dari beberapa referensi dari para ahli yang, sehingga penulis menyimpulkan bahwa MSDM adalah sebuah tindakan yang menghasilkan proses yang strategis untuk melakukan pengelolaan terhadap tenaga kerja melalui fungsi perencanaan, pengembangan, penilaian, kompensasi, dan pemeliharaan hubungan kerja guna mencapai tujuan organisasi. Perspektif internasional menekankan MSDM sebagai sistem yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai, sedangkan perspektif nasional menekankan pentingnya pengelolaan tenaga kerja secara terencana dan berkelanjutan. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi juga menjadi strategi organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan mampu mendukung keberhasilan organisasi.

2.1.3 *Perceived Corporate Social Responsibility (PCSR)*

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah sebuah bentuk komitmen perusahaan untuk menjalankan segala bentuk kegiatan bisnis yang tidak hanya berfokus atau bergerak pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan dari aktivitas operasional perusahaan (Crane et al., 2019). Dalam perkembangan literatur manajemen modern, perhatian terhadap *CSR* tidak hanya berfokus pada implementasi program yang dilakukan organisasi, tetapi juga pada bagaimana aktivitas tersebut dipersepsikan oleh para pemangku kepentingan, khususnya karyawan.

Dalam perspektif *micro-CSR*, persepsi karyawan terhadap aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dikenal sebagai *Perceived Corporate Social Responsibility (Perceived CSR)*. Konsep ini mengacu pada evaluasi subjektif individu mengenai sejauh mana perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat, lingkungan, pelanggan, maupun karyawannya sendiri (Paruzel et al., 2021). Oleh karena itu, *Perceived CSR* tidak SEMata-

mata menggambarkan aktivitas *CSR* yang dilakukan perusahaan, melainkan bagaimana aktivitas tersebut ditafsirkan dan dinilai oleh karyawan.

Persepsi yang positif terhadap praktik *CSR* dapat membentuk penilaian yang lebih baik terhadap organisasi. Ketika perusahaan dipandang memiliki kepedulian sosial yang tinggi serta menjalankan aktivitas bisnis secara bertanggung jawab, karyawan cenderung mengembangkan rasa bangga dan identifikasi yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Carroll & Brown, 2018). Kondisi tersebut dapat meningkatkan hubungan psikologis antara individu dan organisasi sehingga mendorong munculnya berbagai sikap kerja positif.

Berbagai penelitian empiris mendukung pentingnya *Perceived CSR* dalam konteks perilaku organisasi. Paruzel et al. (2021) melalui studi meta-analisis menemukan bahwa persepsi positif terhadap *CSR* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, loyalitas, dan *Pro-Environmental Behavior*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap aktivitas sosial perusahaan dapat menjadi faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka.

Dalam industri perhotelan, hubungan tersebut juga telah dibuktikan oleh Oh et al. (2021) yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap implementasi *CSR* perusahaan menunjukkan tingkat *Pro-Environmental Behavior* yang lebih tinggi. Hasil serupa diperoleh oleh Wong et al. (2022) yang menjelaskan bahwa *Perceived CSR* mampu meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Badawi et al. (2022) menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap aktivitas *CSR* berkontribusi dalam membangun reputasi organisasi yang lebih baik sehingga memperkuat loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, *Perceived CSR* dapat dipahami sebagai penilaian subjektif karyawan terhadap komitmen dan implementasi tanggung jawab sosial perusahaan. Persepsi yang positif terhadap aktivitas *CSR*

berpotensi menciptakan hubungan yang lebih baik antara organisasi dan karyawan melalui peningkatan rasa bangga, kepercayaan, serta keterikatan terhadap perusahaan..

2.1.4 CSR Skepticism

CSR Skepticism mengacu pada tingkat keraguan individu terhadap ketulusan, kredibilitas, dan motif yang mendasari pelaksanaan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan. Konsep ini muncul ketika pemangku kepentingan mempertanyakan apakah program *CSR* benar-benar dilaksanakan untuk memberikan manfaat sosial atau hanya dimanfaatkan sebagai sarana meningkatkan citra perusahaan di mata publik (Suh et al., 2021). Dalam konteks organisasi, skeptisisme terhadap *CSR* menjadi penting karena dapat memengaruhi bagaimana karyawan mengevaluasi perusahaan serta merespons berbagai inisiatif sosial yang dijalankan.

Secara teoritis, kemunculan skeptisisme ini bisa kita lihat dengan menggunakan Teori Atribusi (*Attribution Theory*) yang dikembangkan oleh Heider (1958). Dalam paham teori ini menggaris bawahi apabila individu secara alamiah bertindak sebagai "psikolog amatir" yang berusaha mencari tahu dan menyimpulkan alasan atau motif di balik perilaku orang lain atau sebuah organisasi. Dalam konteks *CSR*, karyawan akan melakukan proses atribusi kausal untuk menilai apakah program sosial perusahaan didorong oleh motif intrinsik (ketulusan untuk membantu masyarakat) atau motif ekstrinsik (kepentingan komersial dan pencitraan). Ketika karyawan mengatribusikan aktivitas *CSR* sebagai motif ekstrinsik yang manipulatif, maka tingkat skeptisisme mereka akan meningkat.

Tingkat skeptisisme yang dimiliki individu umumnya dipengaruhi oleh konsistensi antara komunikasi dan tindakan perusahaan. Ketika organisasi secara aktif mengampanyekan program *CSR* namun tidak menunjukkan praktik yang sejalan dalam aktivitas operasionalnya, karyawan cenderung meragukan komitmen sosial perusahaan. Sebaliknya, kesesuaian antara nilai organisasi,

komunikasi CSR, dan implementasi nyata dapat memperkuat persepsi positif terhadap perusahaan sekaligus mengurangi munculnya skeptisisme (Kim & Ferguson, 2021). Temuan empiris dari Bae dan Cameron (2022) juga mendukung hal ini, di mana keselarasan antara aktivitas bisnis dan program CSR mampu menurunkan keraguan individu terhadap motif perusahaan melalui proses atribusi yang positif.

Dalam perspektif perilaku organisasi, tingginya *CSR Skepticism* dapat merusak hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan yang dijelaskan dalam Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) oleh Blau (1964). Teori ini menggarisbawahi apabila ada hubungan yang didasarkan pada kewajiban timbal balik (*reciprocity*) yang tidak berwujud, seperti kepercayaan dan rasa hormat. Ketika karyawan memiliki tingkat skeptisisme yang tinggi, mereka menilai aktivitas CSR sebagai bentuk pencitraan SEMata, sehingga manfaat psikologis yang seharusnya muncul menjadi luntur. Akibatnya, landasan pertukaran sosial menjadi rapuh; karyawan merasa tidak memiliki kewajiban moral untuk membalas kontribusi sosial perusahaan, yang pada akhirnya ditunjukkan melalui tingkat kepercayaan, loyalitas, dan keterikatan (*engagement*) yang lebih rendah terhadap organisasi (Latif et al., 2022).

Dengan demikian, *CSR Skepticism* dapat dipahami sebagai evaluasi kritis individu melalui proses atribusi terhadap ketulusan perusahaan. Tingkat skeptisisme yang tinggi berpotensi menghambat proses pertukaran sosial yang positif, sehingga mengurangi dampak baik CSR terhadap berbagai sikap dan perilaku karyawan di dalam organisasi.

2.1.5 CSR Authenticity

Perceived CSR Authenticity merujuk pada persepsi individu mengenai tingkat kejujuran, ketulusan, dan konsistensi perusahaan dalam melaksanakan aktivitas tanggung jawab sosial. Konsep ini menekankan bahwa efektivitas CSR tidak hanya ditentukan oleh jumlah atau jenis program yang dilakukan, tetapi

juga oleh bagaimana karyawan menilai kesesuaian antara nilai perusahaan dengan tindakan sosial yang dijalankan (Kim & Lee, 2022).

Keberadaan otentisitas ini berakar kuat pada Teori Atribusi (Heider, 1958). Melalui kacamata teori ini, otentisitas *CSR* tercapai ketika karyawan melakukan atribusi intrinsik terhadap perilaku organisasi. Artinya, karyawan menyimpulkan bahwa program tanggung jawab sosial yang dilakukan perusahaan merupakan cerminan dari nilai internal yang tulus, bukan sekadar respons terhadap tekanan eksternal atau regulasi. Persepsi autentisitas ini terbentuk ketika individu melihat adanya keselarasan antara komunikasi perusahaan dan implementasi program *CSR* secara nyata. Karyawan akan lebih mudah mempercayai aktivitas sosial organisasi apabila program tersebut dianggap mencerminkan identitas, budaya, dan nilai perusahaan yang sesungguhnya (Liu & Jung, 2021).

Bila dikaitkan dengan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), *Perceived CSR Authenticity* bertindak sebagai stimulator utama dalam membentuk respons psikologis dan sikap kerja positif karyawan. Berdasarkan prinsip timbal balik dalam pertukaran sosial, ketika karyawan menilai bahwa tempat mereka bekerja secara autentik dan tulus memberikan kontribusi positif kepada lingkungan dan masyarakat, mereka akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut. Rasa bangga dan apresiasi ini mendorong karyawan untuk "membalas" kebaikan organisasi secara sukarela. Imbalan non-material dari karyawan ini termanifestasi dalam bentuk peningkatan rasa percaya yang lebih tinggi, identifikasi organisasi yang kuat, serta keterikatan emosional yang mendalam terhadap tempat kerja (Latif et al., 2022).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa autentisitas *CSR* mampu memperkuat efektivitas implementasi *CSR* terhadap berbagai *outcome* organisasi. Wang et al. (2022) menjelaskan bahwa program *CSR* yang dipersepsikan relevan dan konsisten dengan identitas organisasi menghasilkan evaluasi yang lebih positif dibandingkan program yang dianggap tidak

mencerminkan nilai perusahaan. Proses evaluasi positif ini merupakan hasil dari atribusi intrinsik yang kemudian mengaktifkan mekanisme pertukaran sosial yang sehat di dalam internal perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, *Perceived CSR Authenticity* dapat dipahami sebagai persepsi karyawan mengenai tingkat ketulusan perusahaan yang dievaluasi berdasarkan Teori Atribusi dan direspon melalui koridor Teori Pertukaran Sosial. SEMakin tinggi tingkat autentisitas yang dirasakan, SEMakin kuat dorongan bagi karyawan untuk membalasnya, sehingga menghasilkan dampak positif yang signifikan terhadap sikap dan perilaku mereka di dalam organisasi.

2.1.6 Pro-Environmental Behavior

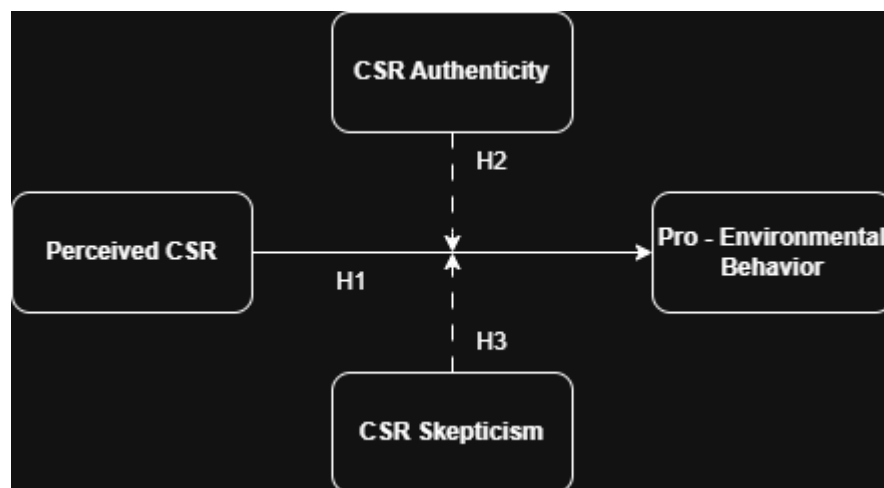
Pro-Environmental Behavior (PEB) atau perilaku pro-lingkungan di tempat kerja merupakan salah satu instrumen penting dalam mewujudkan agenda keberlanjutan (*sustainability*) organisasi. Secara umum, *PEB* didefinisikan sebagai segala bentuk tindakan terukur yang dilakukan oleh individu yang bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif atau memberikan dampak positif bagi kelestarian lingkungan hidup. Dalam konteks operasional organisasi, perilaku ini merepresentasikan kesediaan dan kerelaan karyawan untuk terlibat dalam berbagai aktivitas perlindungan alam di lingkungan kerja mereka sehari-hari.

Berdasarkan (Latif et al., 2022), *PEB* di tempat kerja dikategorikan sebagai perilaku peran tambahan (*extra-role behaviors*) atau bagian dari *organizational citizenship behavior*. Perilaku ini umumnya bersifat sukarela, tidak diatur secara baku dalam deskripsi pekerjaan formal, dan tidak mendapatkan imbalan atau penghargaan finansial langsung dari manajemen perusahaan. Meskipun demikian, kontribusi aktif karyawan melalui *PEB* menjadi penggerak utama dalam keberhasilan implementasi kebijakan hijau dan strategi tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*).

Konteks *PEB* pada karyawan memiliki karakteristik yang berbeda signifikan dengan perilaku pro-lingkungan individu saat berada di rumah hidup sehari-hari. Fatoki (2019) menegaskan bahwa *PEB* di tempat kerja mencakup aktivitas langsung maupun tidak langsung yang dieksekusi karyawan untuk memperbaiki dan menjaga standar kualitas lingkungan di area perusahaan. SEMENTARA itu, Asante (2023) membagi *PEB* dalam industri pelayanan menjadi dua dimensi besar, yakni:

1. *PEB* Sukarela (*Voluntary PEB*): Tindakan opsional yang murni didorong oleh kesadaran moral karyawan tanpa adanya paksaan atau ancaman sanksi dari pihak hotel.
2. *PEB* Wajib (*Involuntary/Required PEB*): Tindakan pelestarian lingkungan yang telah diatur oleh standardisasi prosedur operasional hotel yang didukung oleh instrumen kompensasi atau hukuman manajemen.

2.2 Model Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Model Penelitian

H1: Perceived CSR memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap PEB.

H2: CSR Authenticity memperkuat hubungan antara perceived CSR dan PEB.

H3: CSR Skepticism memperlemah hubungan antara perceived CSR dan PEB.

2.3 Hipotesis

a. Hipotesis 1 – *Perceived CSR memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap PEB*

Berikut adalah revisi isi teks yang telah disesuaikan agar fokus pada hubungan antara *Perceived CSR* dan *Pro-Environmental Behavior (PEB)* sesuai dengan rumusan hipotesis (H1), serta telah diintegrasikan dengan referensi yang relevan dari daftar pustaka yang Anda sediakan:

Corporate Social Responsibility (CSR) tidak hanya memberikan dampak eksternal bagi masyarakat dan lingkungan, tetapi juga memengaruhi persepsi serta perilaku internal karyawan di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan antara perusahaan dan karyawan terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik (Blau, 1964). Ketika perusahaan menunjukkan komitmen nyata terhadap isu lingkungan dan sosial melalui aktivitas *CSR*, karyawan cenderung meresponsnya secara positif. Respons ini tidak hanya terbatas pada komitmen organisasi secara emosional (Lin et al., 2022; Oh et al., 2021), melainkan juga mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan yang mendukung kelestarian lingkungan atau *Pro-Environmental Behavior (PEB)* (Latif et al., 2022).

Perceived CSR menggambarkan bagaimana karyawan mengevaluasi dan memaknai otentisitas dari aktivitas tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan (Alhouthi et al., 2016; Kim & Lee, 2022). Semakin positif persepsi

yang terbentuk dalam diri karyawan, SEMakin besar kemungkinan mereka mengembangkan sikap dan kesadaran lingkungan yang selaras dengan nilai-nilai organisasi. Karyawan tidak lagi melihat perusahaan sekadar sebagai tempat bekerja, melainkan sebagai institusi bertanggung jawab yang menginspirasi mereka untuk ikut berkontribusi terhadap kelestarian alam melalui tindakan sehari-hari di tempat kerja (Fatoki, 2019).

Temuan empiris secara konsisten mendukung adanya hubungan positif antara *Perceived CSR* dan peningkatan *Pro-Environmental Behavior (PEB)* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Badawi et al. (2022) menegaskan bahwa persepsi positif terhadap inisiatif *CSR* berdampak signifikan dalam membentuk perilaku positif yang mendukung keberlanjutan lingkungan. Hasil serupa juga diperkuat oleh Latif et al. (2022), yang menjelaskan bahwa paparan aktivitas *CSR* yang dipersepsikan secara otentik oleh karyawan mampu meminimalkan skeptisisme dan secara kuat menstimulasi internalisasi perilaku ramah lingkungan (*Pro-Environmental Behavior*) di tempat kerja.

Berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Perceived CSR* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *PEB*.

b. Hipotesis 2 – *CSR Authenticity* memperkuat hubungan antara *perceived CSR* dan *PEB*

Persepsi karyawan terhadap aktivitas *CSR* perusahaan berperan penting dalam mendorong perilaku ramah lingkungan karyawan (*Pro-Environmental Behavior / PEB*), di mana kekuatan hubungan ini sangat bergantung pada tingkat otentisitas yang dirasakan (*CSR Authenticity*). Ketika aktivitas *CSR* dipandang sebagai bentuk komitmen yang tulus dan selaras dengan nilai-nilai internal perusahaan, karyawan akan meresponsnya dengan keterikatan

emosional dan tindakan nyata yang mendukung kelestarian lingkungan (Alhouthi et al., 2016). Sebaliknya, apabila aktivitas tersebut dipersepsikan tidak konsisten atau hanya bersifat kosmetik, efek positif dari *Perceived CSR* terhadap pembentukan *PEB* dapat melemah akibat munculnya keraguan di kalangan internal.

Dalam kerangka *Attribution Theory*, individu secara alami berusaha menafsirkan alasan atau motif yang mendasari suatu tindakan organisasi (Heider, 1958). Karyawan akan mengevaluasi apakah aktivitas *CSR* dilakukan karena kepedulian sosial yang sesungguhnya (*AUTHentic*) atau sekadar strategi pencitraan (*greenwashing*). Kehadiran *CSR Authenticity* yang tinggi berfungsi sebagai penguat (*moderator*) yang menjembatani persepsi *CSR* menjadi tindakan nyata (Kim & Lee, 2022). Ketika karyawan meyakini bahwa program *CSR* perusahaan didasari oleh motif yang murni, maka skeptisisme mereka akan menurun (Kim & Ferguson, 2021; Bae & Cameron, 2022), sehingga meningkatkan kesediaan mereka untuk mengadopsi perilaku ramah lingkungan di tempat kerja.

Dukungan empiris mengenai peran moderasi ini ditunjukkan oleh penelitian Latif et al. (2022), yang menemukan bahwa *CSR Authenticity* bertindak sebagai variabel pemoderasi penting yang memperkuat hubungan antara *perceived CSR* dan *Pro-Environmental Behavior (PEB)* karyawan, sekaligus mampu menekan dampak negatif dari skeptisisme karyawan. Selain itu, kejelasan tujuan dan konsistensi dalam implementasi *CSR* terbukti menurunkan sinisme organisasi (Suh et al., 2021), yang pada gilirannya memaksimalkan kontribusi positif persepsi *CSR* terhadap pembentukan perilaku hijau karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan dan argumentasi tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: CSR Authenticity memperkuat hubungan antara perceived CSR dan PEB.

c. Hipotesis 3 – CSR Skepticism memperlemah hubungan antara perceived CSR dan PEB

CSR Skepticism mencerminkan tingkat keraguan atau ketidakpercayaan karyawan terhadap ketulusan motif perusahaan dalam melaksanakan aktivitas tanggung jawab sosial (Leonidou & Skarmeas, 2017). Ketika tingkat skeptisisme ini tinggi, dampak positif dari *Perceived CSR* terhadap pembentukan *Pro-Environmental Behavior (PEB)* karyawan akan cenderung melemah. Hal ini terjadi karena karyawan menilai bahwa program lingkungan atau sosial yang digagas perusahaan hanya digunakan sebagai alat pencitraan, kosmetik politik, atau strategi pemasaran belaka (Bae & Cameron, 2022). Akibatnya, alih-alih terinspirasi untuk ikut melestarikan lingkungan, karyawan justru memandang sinis inisiatif tersebut sehingga enggan mengubah perilaku mereka di tempat kerja.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepercayaan (*trust*) adalah salah satu dari sekian bentuk fondasi utama dalam upaya menciptakan hubungan timbal balik yang berkualitas antara organisasi dan karyawan (Blau, 1964). Kehadiran *CSR Skepticism* bertindak sebagai pelemah (*moderator* negatif) dalam proses pertukaran sosial ini. Ketika karyawan mengembangkan skeptisisme terhadap motif *CSR*, rasa percaya mereka terhadap integritas organisasi akan runtuh. Evaluasi negatif ini, berdasarkan *Attribution Theory*, membuat karyawan menyimpulkan bahwa perusahaan memiliki motif egois demi keuntungan reputasi SEMata (Heider, 1958; Kim & Ferguson, 2021). Oleh karena itu, sepositif apa pun aktivitas *CSR* yang diperlihatkan perusahaan, pengaruhnya dalam menstimulasi perilaku ramah lingkungan karyawan akan terhambat jika di dalam diri karyawan terkandung skeptisisme yang tinggi.

Temuan empiris secara spesifik mendukung peran moderasi negatif ini. Penelitian yang dilakukan oleh Latif et al. (2022) membuktikan bahwa *CSR Skepticism* secara signifikan memoderasi dan memperlemah hubungan antara *employee-perceived CSR* dan *Pro-Environmental Behavior (PEB)*. Ketika skeptisisme karyawan tinggi, pengaruh persepsi *CSR* terhadap *PEB* menurun drastis. Fenomena penolakan psikologis ini juga didukung oleh Willness dan Grygoryeva (2026) dalam tinjauan sistematis mereka mengenai reaksi negatif karyawan terhadap *CSR*, serta Kim dan Ferguson (2021) yang menjelaskan bahwa keraguan terhadap motif perusahaan dapat memotong efektivitas program *CSR* dalam membangun luaran perilaku positif karyawan.

Berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *CSR Skepticism* memperlemah hubungan antara *perceived CSR* dan *PEB*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Jurnal	Temuan/Hasil
1	Latif, Ong, Meero, Abdul Rahman, & Ali (2022)	<i>Employee-Perceived Corporate Social Responsibility (CSR) and Employee Pro-Environmental Behavior (PEB): The Moderating Role of CSR Skepticism and CSR Authenticity</i>	<i>Employee-perceived CSR</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap <i>Pro-Environmental Behavior (PEB)</i> karyawan. Selain itu, <i>CSR Authenticity</i> memperkuat pengaruh positif tersebut, sedangkan <i>CSR Skepticism</i> memperlemah hubungan antara <i>perceived CSR</i> dan <i>PEB</i> .

2	Asante (2023)	<i>Hotels' green leadership and employee pro-environmental behaviour, the role of value congruence and moral consciousness: evidence from symmetrical and asymmetrical approaches</i>	Persepsi positif karyawan hotel terhadap implementasi CSR meningkatkan <i>organizational commitment</i> .
3	Fatoki (2019)	<i>Hotel employees' pro-environmental behaviour: Effect of leadership behaviour, institutional support and workplace spirituality</i>	<i>Perceived CSR</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> melalui pembentukan reputasi perusahaan yang baik.
4	Suh, Kim, & Lee (2021)	<i>Looking in and Looking out: Effects of (In)congruent Corporate Social Responsibility on Organizational Cynicism</i>	Ketidaksesuaian implementasi CSR meningkatkan skeptisisme dan evaluasi negatif terhadap organisasi.
5	Kim & Ferguson (2021)	<i>Engaging Through Stories: Effects of Narratives on Individuals' Skepticism Toward Corporate Social Responsibility Efforts</i>	Komunikasi CSR yang transparan dan autentik menurunkan tingkat <i>CSR Skepticism</i> .
6	Latif et al. (2022)	<i>Employee-Perceived Corporate Social Responsibility (CSR) and Employee Pro-Environmental Behavior (PEB): The Moderating Role of CSR Skepticism and CSR Authenticity</i>	<i>CSR Skepticism</i> melemahkan pengaruh positif <i>perceived CSR</i> , sedangkan <i>CSR Authenticity</i> memperkuat respons positif karyawan terhadap organisasi.

7	Kim & Lee (2022)	<i>Employee Perception of Corporate Social Responsibility Authenticity: A Multilevel Approach</i>	Persepsi autentisitas CSR meningkatkan evaluasi positif dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.
8	Wang, Kim, & Kim (2022)	<i>Are All CSR Activities in Your SNS AUTHentic? The Antecedents and Outcomes of Consumer Perceived Authenticity of CSR</i>	Konsistensi dan relevansi CSR meningkatkan persepsi autentisitas serta evaluasi positif terhadap organisasi.
9	Bachri & Solekah (2021)	<i>Organizational Commitment as Mediating Variable of Employee Job Satisfaction toward Turnover Intentions</i>	Komitmen organisasional menurunkan <i>turnover intention</i> dan berperan sebagai variabel mediasi.
10	Moreira & Cesário (2021)	<i>Organizational Commitment as a Reducer of Turnover Intentions: Which Component (Affective, Calculative and Normative) is the Best Predictor?</i>	<i>Affective commitment</i> menjadi dimensi paling kuat dalam mempertahankan loyalitas karyawan terhadap organisasi.