

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Social Exchange Theory

Pendekatan yang mengamati bagaimana seseorang mengambil keputusan dalam hubungan sosial dengan menimbang aspek untung dan rugi dikenal sebagai *Social Exchange Theory (SET)* atau teori pertukaran sosial. Perspektif ini memandang bahwa keterlibatan individu dalam sebuah interaksi sosial didorong oleh keinginan untuk memaksimalkan utilitas atau manfaat sekaligus meminimalkan konsekuensi negatif. Berakar dari pemikiran tokoh seperti George Homans dan Peter Blau pada dekade 1960-an, teori ini mengasumsikan bahwa pola interaksi antar manusia dapat dianalisis menggunakan prinsip ekonomi yang mendasar. Melalui kacamata timbal balik, rasionalitas, dan keadilan, teori pertukaran sosial menyediakan landasan teoritis untuk membedah cara individu mengevaluasi hubungan kerja mereka. Dalam konteks organisasi, ketika perusahaan berkomitmen memberikan dukungan atau manfaat nyata seperti melalui penerapan *Internal CSR* karyawan secara psikologis akan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk membalasnya. Kontribusi positif institusi tersebut direspons oleh pekerja lewat perilaku kerja yang konstruktif, loyalitas yang tinggi, serta berkurangnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Perusahaan berinvestasi pada aspek kesejahteraan, pelatihan, dan keadilan melalui program *Internal CSR* membuat rasa berhutang budi pada diri karyawan. Manifestasi dari kondisi ini terlihat dari kepuasan kerja serta komitmen organisasi, yang pada puncaknya secara efektif mengurangi intensitas mereka untuk keluar dari perusahaan.

2.1.2 Social Identity Theory

Menurut Richard Jenkins (1996), identitas sosial adalah suatu pandangan seseorang tentang siapa dirinya, orang seperti apa mereka, dan bagaimana mereka berhubungan dengan orang lain. Identitas sosial dapat membangun rasa kebersamaan dalam organisasi atau perusahaan. Ketika seseorang merasa menjadi bagian dalam organisasi atau perusahaan, maka akan terjalin hubungan dan ikatan emosional dengan anggota lain yang membuat mereka merasa diterima. Identitas sosial memiliki peran penting bagaimana seseorang berhubungan dengan kelompok lain. Keanggotaan dalam suatu kelompok sosial memberikan pengaruh mendalam terhadap sikap dan pilihan tindakan seseorang. Melalui teori identitas sosial, individu akan memprioritaskan keputusan yang selaras dengan identitas kelompok untuk menjaga konsistensi diri.

Ketika sebuah perusahaan menerapkan praktik *Internal Corporate Social Responsibility* yang kuat (seperti kebijakan yang adil, pelatihan, dan perhatian pada kesejahteraan), perusahaan tersebut membangun reputasi yang positif. Karyawan merasa bahwa bekerja di organisasi yang etis dan peduli akan meningkatkan status sosial dan harga diri mereka. Rasa bangga muncul karena mereka merasa menjadi bagian dari sesuatu yang baik dan berharga. *Internal Corporate Social Responsibility* menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Hal ini memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan. Identitas yang kuat ini membuat karyawan merasa diakui dan dihargai sebagai anggota penting dari kelompok tersebut. Karena identitas mereka sudah menyatu dengan perusahaan, niat meninggalkan perusahaan akan terasa seperti kehilangan bagian dari identitas diri mereka sendiri. Karyawan tetap bertahan bukan karena mereka merasa harus bertahan karena alasan finansial, tetapi karena mereka ingin bertahan (alasan emosional dan identitas). *Internal Corporate Social Responsibility* bukan sekadar pemberian fasilitas, melainkan alat untuk membangun reputasi internal yang positif. Reputasi ini memungkinkan karyawan untuk membangun identitas sosial yang

membanggakan, yang pada akhirnya menurunkan keinginan mereka untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain (turnover intention).

2.1.3 Internal Corporate Social Responsibility (Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Internal)

Merujuk pada pandangan Kotler dan Nancy, *Corporate Social Responsibility (CSR)* didefinisikan sebagai dedikasi sebuah entitas bisnis untuk mendorong peningkatan kualitas hidup masyarakat melalui serangkaian praktik yang etis. Wujud nyata dari komitmen ini adalah pemberian kontribusi kepada segenap pemangku kepentingan, baik di lingkaran dalam maupun luar entitas. Secara spesifik, *Internal Corporate Social Responsibility* mewakili langkah dan regulasi organisasi yang berorientasi pada pemenuhan jaminan kesejahteraan, pembinaan karier, serta kepuasan para pekerjanya. Pendekatan ini memposisikan karyawan sebagai stakeholder paling esensial, yang mana hal ini membedakannya dari CSR eksternal yang sasarannya adalah publik secara luas.

Berdasarkan rumusan Komisi Eropa yang dikutip oleh Lina (2016:15), *Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan sebuah pendekatan sukarela di mana perusahaan meleburkan aspek kepedulian sosial dan ekologis ke dalam aktivitas operasional serta relasinya dengan para pemangku kepentingan. Pendekatan ini didorong oleh pemahaman bahwa praktik bisnis yang berlandaskan tanggung jawab merupakan kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang yang berkelanjutan. Pada hakikatnya, CSR adalah strategi pengelolaan dinamika perusahaan yang berwawasan sosial, yang implementasinya terbagi ke dalam dua lingkup utama, yaitu:

- Dimensi Internal: Lingkup ini berfokus pada tanggung jawab perusahaan terhadap sumber daya manusia di dalamnya. Praktik ini mencakup tata kelola karyawan, perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja (K3), serta investasi pada pengembangan kapasitas modal manusia. Di samping itu, dimensi ini juga

menyoroti tanggung jawab ekologis berupa efisiensi pemanfaatan sumber daya alam selama proses produksi berlangsung.

- Dimensi Eksternal: Lingkup ini menjangkau pihak-pihak di luar batas internal operasional perusahaan. Fokus utamanya adalah membangun relasi yang baik dengan komunitas sekitar dan berbagai pemangku kepentingan eksternal, yang meliputi konsumen, rekanan bisnis, pemasok, instansi pemerintah, hingga Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang mewakili kepentingan publik dan lingkungan.

Dalam konteks hukum di Indonesia, kewajiban pelaksanaan CSR telah tertulis di dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007. Tepatnya pada Pasal 1 Ayat 3, ditegaskan bahwa tiap-tiap perusahaan dituntut untuk ambil bagian dalam mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, dengan menciptakan manfaat bagi kelestarian lingkungan dan masyarakat luas. Pada praktiknya, program CSR menghasilkan hubungan simbiosis mutualisme antara pihak korporasi dan pemangku kepentingannya. Para pekerja memperoleh hak dan fasilitas yang memadai, sementara organisasi menerima timbal balik berupa respons simpatik. Program ini sifatnya imperatif atau wajib, absennya penerapan CSR sering kali lebih banyak berujung pada sanksi sosial dari publik dibandingkan jerat hukum itu sendiri.

Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility (CSR)* sejatinya memberikan implikasi positif yang luas, tidak hanya bagi internal perusahaan, melainkan juga bagi ekosistem eksternal yang mencakup masyarakat, lingkungan, dan negara. Mengutip pandangan Wibisono dalam Joko (2014:5), manfaat dari implementasi CSR dapat diklasifikasikan ke dalam empat aspek utama:

- i. Keuntungan bagi Perusahaan: Entitas bisnis yang konsisten menerapkan CSR berpeluang lebih besar untuk menjaga keberlangsungan usahanya dalam jangka panjang serta meraih

reputasi yang baik di mata publik. Praktik ini juga mempermudah organisasi dalam menarik modal investasi, menjaga loyalitas talenta terbaik perusahaan (retensi SDM), serta mengoptimalkan proses pengambilan keputusan strategis dan mitigasi risiko.

- ii. Manfaat bagi Masyarakat: Kehadiran perusahaan membawa dampak ekonomi dan sosial yang positif bagi lingkungan sekitarnya, salah satunya melalui penyerapan tenaga kerja lokal. Perusahaan yang bertanggung jawab akan memastikan hak-hak pekerja terjamin, sekaligus menunjukkan penghormatan yang tinggi terhadap adat istiadat serta kebudayaan yang berlaku di masyarakat setempat.
- iii. Perlindungan Lingkungan: Secara ekologis, inisiatif CSR berfungsi sebagai pengontrol agar aktivitas operasional tidak mengeksploitasi alam secara masif. Langkah ini secara langsung berkontribusi pada penurunan emisi atau polusi, sekaligus mendorong pelestarian lingkungan hidup.
- iv. Kontribusi terhadap Negara: Dari kacamata pemerintahan, kepatuhan perusahaan dalam menjalankan program tanggung jawab sosial dapat meminimalisasi potensi kecurangan bisnis, seperti praktik suap korporasi kepada aparat hukum yang kerap menjadi akar korupsi. Dampak positif lainnya adalah terjaminnya penerimaan negara melalui pembayaran pajak yang jujur dan transparan.

Lebih lanjut, agar inisiatif CSR ini dapat berjalan efektif, dibutuhkan dedikasi, partisipasi aktif, dan ketulusan dari seluruh pemangku kepentingan. Tanggung jawab sosial korporasi pada dasarnya adalah manifestasi dari kewajiban moral untuk merawat peradaban manusia. Dunia usaha dituntut untuk ikut andil dalam memastikan kelestarian bumi, sehingga kehidupan generasi saat ini dan masa depan dapat terus terjamin kesejahteraannya.

Merujuk pada landasan Teori Stakeholder dari Freeman (1984) yang dikembangkan lebih lanjut melalui kerangka kerja Turker (2009), pengukuran variabel *Corporate Social Responsibility* (CSR) Internal dalam penelitian ini didasarkan pada lima dimensi utama, meliputi:

- **Jaminan Kesejahteraan Karyawan:** Indikator ini menilai komitmen perusahaan dalam menyediakan perlindungan kesehatan dan berbagai program tunjangan untuk mendukung taraf hidup pekerja.
- **Pelatihan dan Peningkatan Karier:** Dimensi ini mengevaluasi inisiatif perusahaan dalam mengadakan program edukasi, training, serta pengembangan kompetensi yang menunjang kemajuan karier individu.
- **Transparansi Komunikasi:** Berfokus pada iklim keterbukaan informasi di dalam organisasi, termasuk kelancaran komunikasi dua arah dan kebebasan dalam memberikan maupun menerima umpan balik (feedback).
- **Iklim Kerja yang Kondusif:** Mengukur ketersediaan infrastruktur dan fasilitas kerja yang nyaman, serta implementasi regulasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) untuk menjamin keamanan karyawan.
- **Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life Balance):** Menilai dukungan organisasi terhadap kehidupan personal karyawan, yang diwujudkan melalui kebijakan jam kerja yang fleksibel serta kejelasan hak cuti.

2.1.4 Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai cerminan emosi baik rasa senang maupun sebaliknya, yang muncul ketika seorang karyawan membandingkan apa yang diharapkan dengan apa yang diterima dari instansi tempatnya bekerja (Sudaryo et al., 2018). Lebih jauh, Lumunon et al. (2019) memandang bahwa rasa puas dan kecintaan terhadap

pekerjaan ini memegang peranan penting dalam menentukan kesuksesan institusi. Hal ini disebabkan karena kepuasan memiliki daya ungkit yang masif dalam mempengaruhi produktivitas kerja secara keseluruhan.

Terciptanya perasaan puas pada diri karyawan bergantung pada banyak hal. Meskipun terdapat berbagai teori dari para ilmuwan mengenai hal ini, rujukan dari Sudaryo et al. (2018) menyebutkan bahwa terdapat faktor-faktor spesifik yang memberikan pengaruh, yaitu:

1. Kompensasi (Gaji): Nominal upah yang diperoleh karyawan atas kontribusi kerjanya, yang dinilai berdasarkan asas keadilan serta kecukupan kebutuhan hidup.
2. Karakteristik Tugas: Esensi atau substansi dari tanggung jawab yang diemban, apakah memberikan rasa puas bagi individu yang mengerjakannya.
3. Hubungan Sosial (Rekan Kerja): Interaksi antar anggota tim dalam lingkungan kerja sehari-hari, yang dapat memicu impresi positif maupun negatif.
4. Kepemimpinan (Atasan): Figur yang bertanggung jawab memberikan arahan, instruksi, dan bimbingan dalam operasional kerja.
5. Jenjang Karier (Promosi): Peluang bagi karyawan untuk meningkatkan posisi struktural dan berkembang di dalam organisasi.
6. Kondisi Tempat Kerja: Fasilitas pendukung dan atmosfer kerja, baik yang bersifat material (fisik) maupun psikologis (nonfisik).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Dalam jurnal ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *internal Corporate Social Responsibility* dan niat berpindah kerja (*turnover intention*)

2.1.5 *Organisational Commitment* (Komitmen Organisasi)

Busro (2020:86) mengartikan komitmen keorganisasian sebagai perpaduan antara dedikasi, afeksi, dan kesediaan individu yang terwujud dalam bentuk tanggung jawab serta antusiasme untuk berkontribusi maksimal. Hal ini mencakup kerelaan mengorbankan waktu dan tenaga demi keberlangsungan organisasi. Selaras dengan pandangan tersebut, Luthans (dalam Edison, Anwar, & Komariyah, 2018:221) memandang komitmen sebagai manifestasi loyalitas pegawai serta dinamika berkesinambungan, di mana individu menunjukkan atensinya terhadap kemajuan dan kesejahteraan tempatnya bekerja. Lebih lanjut, Yusuf dan Syarif (2017:25) menyoroti bahwa komitmen ini merupakan kondisi di mana pekerja menyelaraskan diri dengan visi perusahaan dan memiliki dorongan kuat untuk tidak meninggalkan posisinya. Pada ragam pandangan ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi merepresentasikan tingkat keterikatan psikologis dan keterlibatan pegawai terhadap perusahaannya. Indikator utamanya terlihat dari besarnya dukungan terhadap pencapaian target institusi serta kuatnya niat untuk menetap sebagai anggota perusahaan dalam jangka panjang.

2.1.6 *Turnover Intention* (Niat Berpindah Kerja)

Siregar (2006) mendefinisikan *turnover intention* sebagai dorongan atau kehendak seorang pegawai untuk mengundurkan diri dari posisinya saat ini atas dasar kemauan personal. Pemahaman senada juga dikemukakan oleh (Harninda & Harnoto, 2009), yang memandang konsep ini sebagai bentuk ketertarikan individu untuk beralih dari satu instansi ke tempat kerja yang baru. Secara konseptual, fenomena ini merujuk pada adanya intensi sadar dari pekerja untuk mengeksplorasi peluang karir di tempat lain, sekaligus menyusun rencana kepergian dari perusahaan dalam kurun waktu dekat. Mobley (2000) menyoroti adanya korelasi kuat antara dorongan meninggalkan organisasi ini dengan tingkat kepuasan kerja. Artinya, keputusan final seorang staf untuk *resign* (mengundurkan diri)

sangat bergantung pada seberapa puas mereka terhadap lingkungan atau kondisi pekerjaannya.

Harnoto (2002) mengemukakan bahwa kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (turnover intention) dapat diidentifikasi melalui sejumlah manifestasi perilaku. Beberapa indikator tersebut di antaranya:

1. Lonjakan Angka Ketidakhadiran (Absensi): Staf yang berencana mengundurkan diri biasanya menunjukkan frekuensi absen yang lebih tinggi. Fenomena ini dipicu oleh turunnya komitmen serta rasa tanggung jawab mereka terhadap kewajiban profesinya jika dikomparasikan dengan periode sebelumnya.
2. Penurunan Produktivitas dan Motivasi: Keinginan untuk berpindah tempat kerja sering kali membuat performa karyawan menurun. Hal ini terjadi karena atensi dan fokus mereka telah teralih untuk mengeksplorasi peluang karir baru di perusahaan lain yang dirasa mampu mengakomodasi ekspektasi mereka.
3. Ketidapatuhan Terhadap Regulasi Internal: Pengabaian terhadap SOP atau aturan perusahaan sering menjadi sinyal kuat seorang karyawan ingin keluar. Contoh perilakunya meliputi tindakan meninggalkan area kerja tanpa izin saat jam operasional berlangsung, serta bentuk pelanggaran lainnya.
4. Intensitas Kritik Terhadap Manajemen atau Atasan: Pekerja yang berniat mundur cenderung lebih sering menyuarakan ketidakpuasan mereka kepada pimpinan terkait regulasi organisasi. Hambatan ini biasanya berakar dari masalah sistem pengupahan (kompensasi) atau kebijakan lain yang bertolak belakang dengan idealisme mereka.
5. Perubahan Perilaku Keseharian: Kondisi ini umumnya terlihat pada SDM yang awalnya berkinerja unggul dan berdedikasi tinggi.

Ketika terjadi perubahan sikap yang drastis atau berbeda dari kebiasaan mereka, hal tersebut patut diwaspadai sebagai indikator bahwa mereka tengah bersiap untuk mengundurkan diri.

2.2 Model Penelitian



Gambar 2 1 Model Penelitian Jurnal Utama

Sumber: Al Shbail, M. O., Alshurafat, H., Ensour, W., Al Amosh, H., & Al-Hazaima, H. (2025)

Berdasarkan tinjauan pustaka dan perumusan hipotesis, model penelitian ini menggunakan kerangka kerja *moderated mediation* untuk menjelaskan mekanisme bagaimana tanggung jawab sosial perusahaan internal (*Internal Corporate Social Responsibility*) mempengaruhi niat keluar karyawan (*Turnover Intention*).

Model ini menetapkan *Internal CSR* sebagai variabel independen utama. Pengaruh *Internal CSR* terhadap *Turnover Intention* (variabel dependen) tidak hanya dilihat secara langsung, namun dijelaskan melalui dua jalur mediasi, yaitu *Job Satisfaction* dan *Organisational Commitment*. Hal ini didasarkan pada gagasan bahwa ketika perusahaan memenuhi tanggung jawab internalnya (seperti kesehatan kerja, keterlibatan karyawan, dan inklusivitas), hal tersebut

akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, sehingga mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Penjelasan Alur Hubungan Model:

- Pengaruh *Direct & Indirect Internal CSR*: Model ini mengasumsikan bahwa praktik *Internal CSR* menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Meskipun *Internal CSR* mungkin tidak secara langsung menghentikan keinginan karyawan untuk keluar, variabel ini memiliki pondasi yang kuat dengan membangun rasa puas dan keterikatan emosional terlebih dahulu.
- Peran Ganda Mediasi (*Job Satisfaction & Organisational Commitment*): Dalam model ini, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis. Karyawan yang merasakan manfaat dari *Internal CSR* akan merasa puas dengan pekerjaannya (*Job Satisfaction*) dan merasa menjadi bagian penting dari perusahaan (*Organisational Commitment*). Kombinasi dari kedua perasaan positif inilah yang secara efektif menurunkan Turnover Intention.
- Dinamika Moderasi Kompleksitas Tugas: Keunikan dari model ini adalah pengikutsertaan kompleksitas tugas sebagai moderator. Hal ini menjelaskan bahwa dalam profesi dengan tingkat kesulitan tinggi seperti auditor, hubungan antara kepuasan atau komitmen terhadap niat keluar bisa berubah. Kompleksitas tugas bertindak sebagai tantangan atau beban yang menguji sejauh mana komitmen karyawan mampu bertahan sebelum akhirnya memutuskan untuk mencari peluang di tempat lain.



Gambar 2.2 Model Penelitian yang Digunakan

Penghapusan variabel *Task Complexity* dalam penelitian ini dilakukan untuk membuat model yang lebih sederhana namun memiliki daya jelas yang kuat dianggap lebih efektif untuk menjelaskan fenomena yang diteliti. Dengan menghilangkan variabel tersebut, fokus penelitian kini beralih sepenuhnya pada mekanisme mediasi utama yang melibatkan *Internal CSR*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*.

Selain itu, penyederhanaan model ini bertujuan untuk mempertajam analisis pada kebijakan *Sustainable Human Resource Management*, khususnya bagaimana implementasi *Internal CSR* secara langsung membentuk kondisi psikologis karyawan. Dari sisi teknis pengerjaan, penghapusan variabel ini juga akan meningkatkan efisiensi dalam pengolahan data karena mengurangi jumlah butir kuesioner serta menyederhanakan teknik analisis statistik yang digunakan.

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Internal CSR Terhadap Job Satisfaction

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Al Shbail et al. (2025) dalam jurnal *Acta Psychologica* berjudul “*Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions: The mediating and moderating roles of job satisfaction, organisational commitment, and job complexity*”, ditemukan

bahwa *internal CSR* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil tersebut dibuktikan melalui nilai koefisien sebesar 0.244 dan nilai *t-statistic* sebesar 4.160 dengan *p-value* sebesar 0.000.

Hasil penelitian serupa juga diperoleh dari studi yang dilakukan oleh Obeidat et al. (2018) dalam jurnal berjudul “*The impact of internal corporate social responsibility on job satisfaction in Jordanian pharmaceutical companies*”, yang menetapkan adanya hubungan positif yang signifikan antara dimensi *internal CSR* terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan hasil tersebut, penelitian yang dijalankan oleh Song et al. (2015) dalam jurnal “*The role of CSR and responsible gambling in casino employees' organizational commitment, job satisfaction, and customer orientation*” juga menegaskan bahwa pemenuhan tanggung jawab sosial internal oleh perusahaan secara langsung memicu persepsi kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan. Berdasarkan sintesis beberapa penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan internal yang berfokus pada kesejahteraan dan hak karyawan merupakan prediktor penting dalam meningkatkan rasa puas pekerja.

H1: *Internal CSR* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.3.2 Pengaruh Internal CSR terhadap Organisational Commitment

Berdasarkan pengujian statistika yang dilakukan oleh Al Shbail et al. (2025) dalam jurnal berjudul “*Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions: The mediating and moderating roles of job satisfaction, organisational commitment, and job complexity*”, diketahui bahwa kebijakan *internal CSR* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam membentuk *organisational commitment*. Fenomena ini divalidasi lewat perolehan nilai koefisien sebesar 0.293 dan nilai *t-statistic* sebesar 4.858 dengan tingkat signifikansi *p-value* sebesar 0.000.

Hubungan positif antara kedua variabel ini dikonfirmasi oleh Brammer, Millington, dan Rayton (2007) dalam jurnal *The International Journal of*

Human Resource Management bertajuk “*The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment*”. Melalui analisis kuantitatif pada sampel skala besar, mereka menemukan bahwa penyediaan pelatihan sebagai bagian dari inisiatif internal CSR berpengaruh positif paling dominan terhadap komitmen afektif karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0.280 dan tingkat signifikansi yang sangat kuat ($p\text{-value} < 0.001$). Selain itu, penelitian dari Skudiene dan Auruskeviciene (2012) dalam *Baltic Journal of Management* yang berjudul “*The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation*” juga melaporkan bahwa aktivitas CSR internal yang berorientasi pada pemenuhan hak karyawan secara signifikan meningkatkan loyalitas emosional terhadap organisasi ($p\text{-value} < 0.01$). Hal ini membuktikan bahwa perlakuan adil dan etis dari perusahaan memicu komitmen timbal balik yang kuat dari pekerja.

H2: *Internal CSR* memiliki pengaruh positif terhadap *Organisational Commitment*

2.3.3 Pengaruh Internal CSR terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil analisis struktural langsung oleh Al Shbail et al. (2025) dalam jurnal berjudul “*Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions: The mediating and moderating roles of job satisfaction, organisational commitment, and job complexity*”, ditemukan bahwa secara langsung *internal CSR* tidak memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien sebesar -0.015 dan $p\text{-value}$ sebesar 0.801.

Pengaruh langsung dari internal CSR terhadap *turnover intention* diuji secara empiris oleh Low, Ong, dan Tan (2017) dalam penelitian mereka berjudul “*Would internal corporate social responsibility make a difference in professional service industry employees' turnover intention?*”

A two-stage approach using PLS-SEM". Dengan menerapkan pemodelan PLS-SEM, mereka menemukan bahwa kebijakan internal CSR memiliki pengaruh negatif dan signifikan secara langsung dalam menekan *turnover intention* karyawan pada industri jasa profesional dengan nilai koefisien sebesar -0.312 dan nilai *t-statistic* > 2.58 (*p-value* < 0.01). Temuan tersebut didukung oleh Nejati et al. (2021) dalam jurnal *Social Responsibility Journal* berjudul "*Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: Are they uniquely related to turnover intention?*". Penelitian mereka memvalidasi bahwa persepsi positif terhadap etika tempat kerja internal berkorelasi negatif secara signifikan dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*p-value* < 0.05).

H3: *Internal CSR* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

2.3.4 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention

Berdasarkan model empiris yang diuji oleh Al Shbail et al. (2025) dalam jurnal "*Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions*", ditemukan bahwa *job satisfaction* memegang pengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intention*. Pembuktian statistik menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.119 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.203 dan *p-value* sebesar 0.014.

Hubungan berbanding terbalik antara variabel ini dibuktikan secara kuantitatif oleh Singhapakdi et al. (2015) dalam *Journal of Business Ethics* dengan judul "*The quality of work life (QWL) and turnover intention of organization's employees*". Berdasarkan analisis regresi struktural mereka, ditemukan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif secara kuat dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan perolehan arah koefisien regresi yang bernilai negatif serta tingkat signifikansi *p-value* < 0.001. Penelitian dari Maertz dan

Campion (2004) dalam *Academy of Management Journal* berjudul “*Profiles in quitting: Integrating process and content turnover models*” juga menegaskan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai psikologis yang secara konsisten memprediksi penurunan *turnover intention* secara signifikan melalui pengujian model struktural ($t\text{-statistic} > 1.96$, $p\text{-value} < 0.05$).

H4: *Job Satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

2.3.5 Pengaruh Organisational Commitment terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil penelitian oleh Al Shbail et al. (2025) dalam jurnal “Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions”, dikonfirmasi bahwa *organisational commitment* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini ditunjukkan secara nyata melalui perolehan nilai koefisien sebesar -0.170 dan nilai $t\text{-statistic}$ sebesar 2.986 dengan tingkat signifikansi $p\text{-value}$ sebesar 0.008.

Penelitian komprehensif melalui metode meta-analisis oleh Guzeller dan Celiker (2020) dalam *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* berjudul “Examining the relationship between organisational commitment and turnover intention via a meta-analysis” mengintegrasikan puluhan data empiris dan menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki korelasi negatif yang sangat kuat dengan *turnover intention* (efek ukuran korelasi rata-rata $r = -0.45$, $p\text{-value} < 0.001$). Suarez-Albanchez et al. (2022) dalam jurnal *Cogent Social Sciences* dengan judul “Organisational support and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector: Role of organisational commitment” menemukan bahwa komitmen organisasi memitigasi *turnover intention* karyawan secara signifikan dengan perolehan nilai koefisien sebesar -0.420, nilai $t\text{-statistic}$ sebesar 5.12, dan tingkat signifikansi $p\text{-value} < 0.001$.

H5: *Organisational Commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention

2.3.6 Peran Mediasi Job Satisfaction dan Organisational Commitment

Berdasarkan pengujian efek tidak langsung (*indirect effects*) menggunakan metode *corrected confidence interval* oleh Al Shbail et al. (2025) dalam jurnal “*Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions*”, dibuktikan bahwa hubungan antara *internal CSR* dan *turnover intention* beroperasi secara tidak langsung melalui peran mediasi sikap kerja. Hasil uji nilai *Variance Accounted For* (VAF) mengonfirmasi bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan tersebut secara parsial dengan nilai VAF sebesar 37% (koefisien efek tidak langsung = -0.029, 95% CI [-0.063, -0.002]). Di sisi lain, *organisational commitment* terbukti menjadi mediator yang lebih kuat dengan nilai VAF mencapai 63% (koefisien efek tidak langsung = -0.050, 95% CI [-0.098, -0.017]).

Studi kuantitatif oleh Zhang, Zhang, dan Tu (2024) dalam jurnal *Behavioral Sciences* berjudul “*An empirical study on corporate ESG behavior and employee satisfaction: A moderating mediation model*” membuktikan efektivitas peran mediasi ini. Melalui pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*) dengan metode *bootstrapping*, mereka menemukan bahwa kepuasan kerja sukses memediasi pengaruh tanggung jawab internal perusahaan terhadap retensi karyawan secara signifikan ($p\text{-value} < 0.01$). Di sisi lain, Yang dan Rosli (2024) dalam jurnal “*Exploring the mediating role of Organisational commitment in the relationship between corporate social responsibility and employee performance*” memaparkan bahwa komitmen organisasi bertindak sebagai jembatan mediasi yang bernilai positif dan signifikan dalam menerjemahkan program sosial internal menjadi tindakan loyalitas karyawan ($p\text{-value} < 0.05$). Hasil-hasil ini memperjelas bahwa inisiatif *internal CSR*

membutuhkan konversi sikap positif (puas dan berkomitmen) terlebih dahulu sebelum dapat mengurungkan *turnover intention* secara optimal.

H6: *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Internal CSR* dan *Turnover Intention*

H7: *Organisational Commitment* memediasi hubungan antara *Internal CSR* dan *Turnover Intention*

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul	Penulis	Tahun	Temuan Inti
<i>Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions</i>	Al Shbail, M. O., Alshurafat, H., Ensour, W., Al Amosh, H., & Al-Hazaima, H.	2025	<i>Internal CSR</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Organisational Commitment</i> , yang kemudian menurunkan <i>Turnover Intention</i> . <i>Task Complexity</i> sebagai moderator.
<i>The Influence of Job Satisfaction and Psychological Well-Being on</i>	Amri, Ribhan, dan Ahadiat	2022	Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki

<p><i>Turnover on Hospital Employees</i></p>			<p>pengaruh signifikan dan positif terhadap perputaran karyawan (<i>turnover</i>) secara parsial. Selain itu, kepuasan kerja merupakan faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi keputusan seseorang untuk meninggalkan tempat kerja.</p>
<p><i>The impact of perceived corporate social responsibility on employees' turnover intention in professional team sports organizations</i></p>	<p>Fong Jia Wang, Weisheng Chiu, Heetae Cho</p>	<p>2024</p>	<p><i>Perceived CSR</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>. <i>Employee identification</i> memediasi hubungan antara <i>perceived CSR</i> dan <i>turnover intention</i>.</p>
<p><i>Examining the Relationship</i></p>	<p>Zhao Mengjiao, Mohd Anuar bin</p>	<p>2024</p>	<p>Dalam hasil penelitian ini,</p>

<p><i>Between Corporate Social Responsibility and Employee Turnover Intentions: A Comprehensive Review</i></p>	<p>Arshad, Luo Yating</p>		<p>CSR terbukti berkaitan dengan menurunnya <i>turnover intention</i> melalui peningkatan keterikatan dan loyalitas karyawan</p>
<p><i>Internal Customers' Perception of the Relationship between CSR & their Commitment and Turnover Intention</i></p>	<p>Eman Mohamed Khaled El-Hatw, Gamal Sayed Abdel Aziz</p>	<p>2022</p>	<p>Dalam penelitian ini membahas persepsi CSR berhubungan dengan <i>affective commitment</i> dan <i>turnover intention</i>; hubungan tersebut juga dijelaskan melalui <i>job satisfaction</i> pada literatur yang dirujuk.</p>
<p><i>How does internal corporate social responsibility influence employee turnover intention in the era of</i></p>	<p>Zhang, L., & Corporate Governance Research Group</p>	<p>2025</p>	<p>Praktik <i>Internal CSR</i> secara signifikan berkontribusi dalam menekan tingkat <i>Turnover Intention</i></p>

<i>digital transformation?</i>			karyawan melalui stabilitas iklim kerja psikologis.
<i>Anchoring Employees: Addressing Turnover Intention using Internal Corporate Social Responsibility</i>	Martinez, R. J., & Suleman, F.	2025	Kebijakan <i>Internal CSR</i> yang fokus pada kesejahteraan mampu memicu komitmen afektif karyawan, yang bertindak sebagai jangkar emosional untuk menurunkan niat berpindah kerja
<i>Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities are connected with job satisfaction and turnover intention</i>	Choi, J., & Krauss, S. E.	2022	Pelatihan dan pengembangan sebagai bagian dari <i>Internal CSR</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (<i>Job Satisfaction</i>) dan berdampak negatif pada <i>Turnover Intention</i>
<i>Corporate Social Responsibilities, Psychological</i>	Wang, Z., & Schulz, J.	2021	Karyawan mempersepsikan <i>Internal CSR</i>

<i>Contracts and Employee Turnover Intention of SMEs</i>			lebih berdampak langsung pada pemenuhan kontrak psikologis dan kepuasan mereka dibandingkan <i>External CSR</i> .
<i>Role of organizational commitment in career growth and turnover intention</i>	Al-Jabari, B., & Ghani, A.	2022	Komitmen organisasi (<i>Organisational Commitment</i>) memiliki korelasi negatif yang kuat dengan niat keluar karyawan (<i>Turnover Intention</i>).
<i>Does internal corporate social responsibility decrease employee turnover intention? The roles of organizational justice and job satisfaction</i>	Farid, T., Islam, T., & Bilginoglu, E.	2024	Menemukan bahwa kepuasan kerja (<i>Job Satisfaction</i>) merupakan jembatan kritis yang menghubungkan persepsi keadilan dari praktik <i>Internal CSR</i> dengan penurunan

			niat keluar karyawan
<i>The Nexus between Internal Corporate Social Responsibility and Employee Retention in the Financial Sector: A Mediated-Moderated Model</i>	Khan, M. A., & Al-Malki, M.	2024	Studi pada sektor keuangan ini menunjukkan bahwa program kesejahteraan dan pelatihan internal secara tidak langsung menurunkan <i>Turnover Intention</i> melalui kenyamanan kerja.
<i>Unpacking the link between internal CSR and employee turnover intention: The role of affective commitment</i>	George, G., & Thomas, S.	2023	Menunjukkan bahwa <i>Internal CSR</i> menstimulasi komitmen emosional (<i>affective commitment</i>), namun efektivitasnya dalam menekan niat keluar sangat bergantung pada budaya organisasi.

<p><i>Impact of internal corporate social responsibility on job satisfaction and organizational commitment: Evidence from banking sector</i></p>	<p>Nguyen, M. T., & Le, H. P.</p>	<p>2022</p>	<p>Meneliti sektor perbankan dan membuktikan bahwa pemenuhan tanggung jawab internal oleh bank secara drastis meningkatkan kepuasan kerja sekaligus loyalitas karyawan secara simultan.</p>
<p><i>Internal Corporate Social Responsibility and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement</i></p>	<p>Oh, J., & Kim, C.</p>	<p>2021</p>	<p>Mengungkapkan bahwa hubungan langsung antara <i>Internal CSR</i> dengan niat keluar sering kali tidak signifikan, melainkan harus melalui pembentukan kondisi psikologis karyawan terlebih dahulu</p>