

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesadaran akan pentingnya praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab telah menjadi agenda utama bagi korporasi di seluruh dunia. YuSheng *et al.* (2021) serta Story dan Castanheira (2019) menyatakan bahwa konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah berevolusi dari sekadar aktivitas kegiatan sosial sukarela menjadi sebuah keharusan strategis yang terintegrasi dalam operasional perusahaan. Shafique dan Ahmad (2022) serta Singh dan Misra (2020) menyatakan bahwa dalam lanskap bisnis kontemporer, CSR tidak lagi dipandang sebagai beban biaya, melainkan sebagai investasi jangka panjang yang dapat membangun reputasi, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, dan pada akhirnya, berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasional yang unggul.

Para akademisi dan praktisi telah lama meneliti hubungan antara CSR dan kinerja organisasional (*organizational performance*). Namun demikian, upaya untuk menghubungkan secara langsung praktik CSR dengan peningkatan kinerja organisasional menghadirkan gambaran yang tidak selalu konsisten di dalam literatur akademik. YuSheng *et al.* (2021), Singh dan Misra (2020), serta Shafique dan Ahmad (2022) menyatakan bahwa sejumlah studi menemukan hubungan positif yang signifikan, di mana CSR mendorong peningkatan reputasi, efisiensi operasional, dan kinerja keuangan maupun non-keuangan yang lebih baik.

Sebaliknya, beberapa penelitian lain justru melaporkan temuan yang berbeda. Menurut Petrenko *et al.* (2016), CSR berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan karena dipicu oleh CEO yang narsis. Di konteks lain, Crisostomo *et al.* (2011) pada penelitiannya di Brasil menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara CSR dan nilai perusahaan, yang mengindikasikan bahwa pasar merespons biaya CSR sebagai pengurang keuntungan. Bahkan, Aupperle *et al.* (1985) berpendapat bahwa tidak terdapat hubungan yang berarti antara CSR dan kinerja perusahaan. Menurut YuSheng *et al.* (2021) dan Story & Castanheira (2019), perdebatan ini menunjukkan bahwa hubungan antara CSR dan kinerja organisasional tidak bersifat langsung dan sederhana, melainkan mungkin dipengaruhi atau dimediasi oleh variabel lain yang belum dieksplorasi secara mendalam.

Keberadaan hasil yang tidak konsisten tersebut mengindikasikan adanya mekanisme yang mentranslasikan manfaat CSR menjadi peningkatan kinerja belum sepenuhnya dipahami. Di sinilah peran kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) menjadi krusial untuk dikaji sebagai variabel mediasi. Karyawan adalah aktor utama yang merasakan langsung dampak dari kebijakan CSR, terutama dimensi internal. YuSheng *et al.* (2021) serta Van *et al.* (2024) menyatakan bahwa CSR dapat dikategorikan menjadi dua dimensi utama, yakni CSR internal yang berfokus pada kesejahteraan, keselamatan, dan pengembangan karyawan, serta CSR eksternal yang diarahkan pada lingkungan, komunitas, dan kepuasan pelanggan. Menurut Van *et al.* (2024), Story dan Castanheira (2019), serta Memon *et al.* (2021), ketika perusahaan menunjukkan kepeduliannya melalui program-

program yang meningkatkan kesejahteraan, keamanan, dan pengembangan karier, karyawan cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan akan merasa menjadi bagian dari entitas yang baik dan dihargai, yang pada gilirannya memicu rasa memiliki dan komitmen yang lebih dalam terhadap perusahaan.

Menurut Shah *et al.* (2024) serta Abawa dan Obse (2024), karyawan yang puas cenderung membalas “perlakuan baik” organisasi dengan sikap dan perilaku kerja yang positif. Mereka lebih termotivasi, produktif, dan cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan organisasi. Memon *et al.* (2021) menemukan bahwa lebih lanjut, kepuasan kerja yang tinggi terbukti secara signifikan dapat menekan berbagai perilaku menyimpang di tempat kerja, seperti niat untuk keluar (*turnover intention*), perilaku kontraproduktif, dan perilaku menyuarakan hal negatif yang dapat merusak organisasi. Abawa dan Obse (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai katalisator yang mengubah persepsi positif terhadap aktivitas CSR menjadi energi kolektif yang mendorong efektivitas dan kinerja organisasional. Penelitian mereka di sektor perbankan Etiopia menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi penuh hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, mengindikasikan bahwa dampak faktor-faktor organisasional terhadap kinerja akan lebih kuat jika disalurkan melalui peningkatan kepuasan karyawan.

Pentingnya peran mediasi kepuasan kerja dalam konteks perusahaan transportasi publik menjadi semakin relevan, terutama bagi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti PT Transportasi Jakarta. Industri transportasi publik memiliki karakteristik unik, di mana karyawan, terutama pengemudi dan petugas

layanan di lapangan, berinteraksi intensif dengan publik. Stres kerja, tekanan lalu lintas, dan interaksi dengan beragam karakter pelanggan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola CSR yang berfokus pada kesejahteraan karyawan. Misalnya dengan memberikan pelatihan, jaminan kesehatan, serta lingkungan kerja yang aman. Sementara itu, CSR eksternal, seperti menjaga lingkungan atau membantu masyarakat sekitar, juga bisa membangun citra baik perusahaan dan membuat karyawan bangga. Kedua jenis CSR ini diharapkan bisa saling mendukung untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu juga memperkuat pentingnya mengkaji keterkaitan antara CSR, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasional. Penelitian Indarti (2010) pada perusahaan milik negara (BUMN) dan daerah (BUMD) di Riau menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Namun, karena program CSR kurang melibatkan karyawan dan belum berjalan optimal, kepuasan kerja karyawan pun tidak meningkat secara maksimal. Hal ini mengajarkan bahwa agar CSR bisa benar-benar meningkatkan kinerja perusahaan, karyawan harus dilibatkan dan merasakan langsung manfaatnya. Di PT Transportasi Jakarta, kondisi serupa mungkin terjadi jika program CSR hanya berorientasi ke luar tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan di dalam. Shah *et al.* (2024), Abawa & Obse, (2024) memperkuat bahwa kepuasan kerja karyawan terbukti menjadi jembatan penting yang menghubungkan kegiatan CSR dengan peningkatan kinerja organisasional. Dengan demikian, PT Transportasi Jakarta perlu memastikan program CSR-nya tidak hanya memenuhi tuntutan masyarakat,

tetapi juga benar-benar meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Penelitian ini akan menguji secara nyata apakah kepuasan kerja karyawan mampu menjadi penghubung antara pengaruh CSR terhadap kinerja organisasional di PT Transportasi Jakarta, mengingat masih sedikit penelitian serupa pada perusahaan transportasi publik BUMD di Indonesia.

PT Transportasi Jakarta (Transjakarta), sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang menyediakan layanan transportasi publik massal di Ibu Kota, memiliki peran strategis tidak hanya dalam aspek mobilitas, tetapi juga dalam pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat. Sebagai perusahaan yang berinteraksi langsung dengan jutaan pengguna jasa dan ribuan karyawan, praktik CSR Transjakarta menjadi sangat krusial. Perusahaan ini secara konsisten menjalankan berbagai program CSR, baik yang bersifat internal seperti program kesejahteraan karyawan, pelatihan keselamatan berkendara, maupun eksternal seperti program peduli lingkungan dan bantuan sosial untuk komunitas di sekitar halte. Namun, sejauh mana aktivitas CSR tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan masih perlu dikaji secara empiris. Apakah investasi yang dikeluarkan untuk program CSR telah efektif dalam membangun kepuasan karyawan yang pada akhirnya mendorong kinerja organisasional yang lebih baik, seperti peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan pencapaian target perusahaan?

Secara spesifik, celah penelitian ini terletak pada minimnya kajian empiris yang secara komprehensif menguji peran mediasi kepuasan kerja karyawan dalam hubungan antara CSR (baik internal maupun eksternal) dan kinerja organisasional

pada perusahaan transportasi publik di Indonesia, khususnya BUMD. Menurut YuSheng *et al.* (2021), Van *et al.* (2024), dan Story & Castanheira (2019), mayoritas penelitian terdahulu banyak dilakukan di sektor manufaktur, perbankan, atau di negara-negara dengan konteks budaya dan ekonomi yang berbeda. Menurut Shafique dan Ahmad (2022), studi di Pakistan menunjukkan adanya mediasi berjenjang dari kepuasan dan loyalitas karyawan dalam hubungan CSR dan kinerja keuangan bank. Namun, konteks geografis dan industri yang berbeda tentu menghasilkan dinamika yang tidak dapat serta-merta digeneralisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan dirinya untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menginvestigasi fenomena ini secara kontekstual di PT Transportasi Jakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antara CSR, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasional dalam konteks spesifik perusahaan layanan publik milik daerah di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, maka penulis menentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Corporate Social Responsibility* (CSR) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional pada PT Transportasi Jakarta?
2. Apakah *Corporate Social Responsibility* (CSR) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Transportasi Jakarta?

3. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional pada PT Transportasi Jakarta?
4. Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap kinerja organisasional pada PT Transportasi Jakarta?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menghindari kesalahan pemahaman dalam penelitian ini dan agar penelitian ini lebih terarah dan tidak menimbulkan penafsiran yang beragam pada variabel yang telah ditentukan penulis, maka penulis menentukan batasan masalah sebagai berikut:

1. *Corporate Social Responsibility*

Corporate Social Responsibility (CSR) dalam penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan yang terdiri dari dua dimensi, yaitu CSR internal (yang berfokus pada kesejahteraan, keselamatan, dan pengembangan karyawan) dan CSR eksternal (yang berfokus pada lingkungan, komunitas, dan pelanggan) (YuSheng *et al.*, 2021; Turker, 2009).

2. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan didefinisikan sebagai keadaan emosional yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya (Story & Castanheira, 2019; Locke, 1976).

3. Kinerja organisasional

Kinerja organisasional dalam penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap pencapaian perusahaan, yang dapat diukur melalui indikator keuangan maupun non-keuangan seperti pertumbuhan, profitabilitas, kualitas layanan, dan efisiensi (Shah *et al.*, 2024; Singh & Misra, 2020).

4. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT Transportasi Jakarta, sehingga populasi dan sampel penelitian terbatas pada karyawan di perusahaan tersebut.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap kinerja organisasional pada PT Transportasi Jakarta.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Transportasi Jakarta.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja organisasional pada PT Transportasi Jakarta.
4. Menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja karyawan dalam pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap kinerja organisasional pada PT Transportasi Jakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya yang berkaitan dengan CSR, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasional. Kontribusi utama penelitian ini adalah menyediakan bukti empiris mengenai peran mediasi kepuasan kerja karyawan dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia, yang masih jarang diteliti. Dengan menguji model mediasi, penelitian ini berupaya menjelaskan mekanisme di balik hubungan CSR-kinerja, sekaligus memberikan klarifikasi atas temuan-temuan yang tidak konsisten dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi landasan bagi pengembangan model teoritis yang lebih komprehensif tentang bagaimana investasi sosial perusahaan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif melalui penguatan sumber daya manusianya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berharga bagi manajemen PT Transportasi Jakarta. Hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi mengenai efektivitas program CSR yang telah dijalankan, terutama yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan. Dengan memahami bahwa kepuasan kerja karyawan adalah kunci untuk mentranslasikan CSR menjadi kinerja unggul, manajemen dapat

merancang intervensi dan kebijakan yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Hal ini pada akhirnya tidak hanya akan meningkatkan kinerja internal perusahaan, tetapi juga kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat Jakarta.

3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan sumber data sekunder bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan kajian lebih lanjut mengenai topik yang berkaitan dengan CSR, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasional, baik di sektor transportasi maupun sektor lainnya. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar untuk mengembangkan model penelitian yang lebih kompleks dengan menambahkan variabel moderasi atau mediasi lainnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika kerangka penelitian ini ditulis sesuai aturan dalam penulisan karya ilmiah agar mudah dilihat dan dipahami dengan pokok bahasan sebagai berikut:

i. BAB I Pendahuluan

Bab I penelitian ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan penelitian.

ii. BAB II Tinjauan Pustaka

Bab II penelitian ini menguraikan landasan teori yang digunakan, yaitu konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR), kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasional, serta teori pendukung seperti Teori Pemangku Kepentingan. Bab ini juga memaparkan penelitian terdahulu yang relevan, pengembangan hipotesis, dan model penelitian.

iii. BAB III Metodologi Penelitian

Bab III penelitian ini menjelaskan tentang desain penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel dan instrumen penelitian, serta metode analisis data yang digunakan, termasuk pengujian instrumen dan uji hipotesis.

iv. BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab IV penelitian ini menyajikan hasil analisis data yang telah dilakukan, meliputi karakteristik responden, hasil pengujian instrumen, statistik deskriptif, serta pengujian hipotesis. Bab ini juga membahas interpretasi hasil penelitian dan mengaitkannya dengan teori serta penelitian terdahulu.

v. BAB V Penutup

Bab V penelitian ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran bagi penelitian selanjutnya.