

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan landasan teori sebagai dasar penelitian ini. Penyajian landasan teori dalam bab ini dimulai dari tinjauan pustaka terkait variabel penelitian, teori yang mendasari variabel penelitian, dilanjutkan dengan kajian kritis terhadap penelitian terdahulu yang relevan, dan pengembangan hipotesis penelitian ini.

2.1 *Corporate Social Responsibility* (CSR)

2.1.1 Definisi *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan komitmen etis dari sebuah organisasi untuk bertindak secara bertanggung jawab dengan berkontribusi pada pengembangan ekonomi sekaligus berupaya meningkatkan kualitas hidup karyawannya dan masyarakat luas (Ahsan & Khalid, 2024). Konsep ini berakar dari teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) dan berkembang menjadi pendekatan strategis yang relevan dalam konteks bisnis modern yang menuntut keseimbangan antara pencapaian finansial dan tanggung jawab sosial (Singh & Misra, 2020). Dalam lingkungan industri yang semakin dinamis dan penuh tuntutan publik, penerapan CSR memungkinkan perusahaan untuk merespons ekspektasi sosial secara proaktif sehingga dapat meningkatkan reputasi sekaligus kinerja organisasional secara keseluruhan (Meng & Imran, 2024).

Seiring berkembangnya tuntutan keberlanjutan dalam dunia bisnis, peran inisiatif CSR menjadi semakin penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Chang *et al.* 2021). Organisasi yang memiliki rekam jejak CSR yang kuat cenderung menunjukkan tingkat loyalitas karyawan yang lebih tinggi, penciptaan inovasi yang lebih baik, serta efisiensi operasional yang maksimal (Shafique & Ahmad, 2022). Penelitian juga menunjukkan bahwa praktik CSR memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan, di mana karyawan yang merasa organisasinya memegang teguh tanggung jawab etis cenderung lebih merasa puas, terikat secara emosional, dan memiliki niat keluar (*turnover intention*) yang jauh lebih rendah (Ahsan & Khalid, 2024; Chang *et al.*, 2021).

Organisasi dapat memperkuat implementasi CSR melalui alokasi sumber daya yang tepat, program kesejahteraan internal yang inklusif, serta transparansi komunikasi kepada seluruh pemangku kepentingan (Singh & Misra, 2020). Dengan penerapan yang efektif, CSR tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan dalam bentuk peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak positif bagi kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks (Meng & Imran, 2024).

2.1.2 Dimensi CSR

Dampak CSR terhadap karyawan dapat berbeda tergantung pada apakah aktivitas tersebut menyangkut kepentingan karyawan secara langsung

atau tidak langsung. Menurut YuSheng *et al.* (2021), terdapat dua dimensi CSR, yaitu:

1. *CSR Internal*

CSR internal merujuk pada praktik organisasi yang secara langsung berdampak pada kesejahteraan dan lingkungan kerja karyawan. Turker (2009) menjelaskan bahwa CSR internal mencakup kebijakan ramah keluarga, pelatihan dan pengembangan, manajemen keberagaman, serta perbaikan lingkungan kerja psikologis dan fisik. Van *et al.* (2024) memperkuat hal ini dengan menyatakan bahwa "aspek CSR internal melibatkan lingkungan kerja psikologis dan fisik karyawan." Van *et al.* (2024) menyatakan bahwa lebih spesifik, dimensi CSR internal mencakup: kesehatan dan keselamatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, hubungan industrial, dan dialog sosial.

2. *CSR Eksternal*

CSR eksternal merujuk pada aktivitas yang ditujukan kepada pemangku kepentingan di luar organisasi. Menurut Van *et al.* (2024), aspek CSR eksternal mencakup kegiatan yang berfokus pada keberlanjutan, perlindungan lingkungan, pengembangan masyarakat, serta kerelawanan dan kegiatan sosial sukarela perusahaan dalam keterlibatannya dengan pemangku kepentingan. Sementara itu, Singh dan Misra (2020) menyatakan bahwa dimensi CSR eksternal meliputi

kepedulian terhadap komunitas, lingkungan, pelanggan, dan mitra bisnis.

Secara keseluruhan, CSR internal dan CSR eksternal merupakan dua dimensi yang saling melengkapi dalam membangun hubungan harmonis antara perusahaan dengan seluruh pemangku kepentingannya. CSR internal berperan sebagai fondasi utama yang menciptakan rasa aman, dihargai, dan nyaman bagi karyawan melalui perhatian terhadap kesejahteraan, keselamatan, serta pengembangan karier. Sementara itu, CSR eksternal berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan perusahaan dengan masyarakat luas, lingkungan, dan mitra bisnis, sehingga reputasi organisasi semakin kuat di mata publik. Kedua dimensi ini tidak boleh berjalan sendiri-sendiri. Apabila perusahaan hanya fokus pada CSR eksternal tanpa diimbangi perhatian yang memadai kepada karyawan, maka akan timbul persepsi ketidakadilan yang justru dapat menurunkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mencapai kinerja unggul perlu mengintegrasikan kedua dimensi CSR secara seimbang dan berkelanjutan. Dengan demikian, karyawan akan merasa diperhatikan, masyarakat pun memberikan dukungan, dan pada akhirnya kinerja organisasional dapat meningkat secara optimal.

2.1.3 Faktor yang Memengaruhi CSR

Penerapan CSR dalam suatu perusahaan tidak muncul begitu saja. Ada beberapa faktor yang mendorong atau memengaruhi sejauh mana perusahaan

menjalankan tanggung jawab sosialnya. Memahami faktor-faktor ini penting karena setiap perusahaan memiliki kondisi dan tantangan yang berbeda. Berdasarkan berbagai penelitian, setidaknya terdapat lima faktor utama yang memengaruhi implementasi CSR:

1. Tekanan dari Pemangku Kepentingan

Perusahaan tidak hidup dalam ruang hampa. Mereka berinteraksi dengan berbagai pihak seperti karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar, investor, pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat. Singh dan Misra (2020) menjelaskan bahwa tekanan dari para pemangku kepentingan ini menjadi salah satu pendorong utama perusahaan untuk menjalankan CSR. Misalnya, masyarakat sekitar pabrik mungkin menuntut perusahaan mengurangi polusi, atau pelanggan cenderung memilih produk dari perusahaan yang peduli lingkungan. Fatima dan Elbanna (2023) menegaskan bahwa tekanan dari pemangku kepentingan, baik berupa regulasi pemerintah, tuntutan masyarakat sipil, maupun tekanan dari media dapat memperkuat hubungan antara perumusan CSR dan implementasinya di lapangan. Semakin kuat tekanan dari pihak luar, semakin besar kemungkinan perusahaan merespons dengan program CSR yang lebih serius.

2. Nilai dan Budaya Organisasi

Selain tekanan dari luar, faktor internal seperti nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan dan budaya organisasi juga sangat berpengaruh.

Carroll (2021) menegaskan bahwa komitmen pimpinan puncak terhadap etika dan tanggung jawab sosial sangat menentukan arah kebijakan CSR perusahaan. Apabila sejak awal perusahaan menjunjung tinggi kejujuran, integritas, dan kepedulian terhadap lingkungan sekitar, maka CSR akan tumbuh secara alami sebagai bagian dari strategi bisnis, bukan sekadar kewajiban yang terpaksa dilakukan. Sebaliknya, jika budaya perusahaan hanya mengejar laba jangka pendek dan tidak memedulikan dampak sosial dari kegiatannya, maka program CSR cenderung diabaikan atau hanya dijalankan sekadarnya tanpa kesungguhan.

3. Kinerja Keuangan Perusahaan

Salah satu hambatan terbesar dalam menjalankan CSR adalah keterbatasan dana. Shafique dan Ahmad (2022) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan kinerja keuangan yang baik cenderung memiliki lebih banyak sumber daya yang dapat dialokasikan untuk kegiatan sosial dan lingkungan. Sebaliknya, perusahaan yang sedang mengalami kesulitan keuangan biasanya mengurangi anggaran untuk CSR karena dianggap tidak langsung menghasilkan laba. Dengan kata lain, kondisi finansial perusahaan turut menentukan seberapa besar dan seberapa serius CSR dapat dijalankan. Fatima dan Elbanna (2023) juga menyebutkan bahwa ketersediaan sumber daya organisasi, termasuk dana, menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan implementasi CSR.

4. Ukuran dan Usia Perusahaan

Perusahaan yang besar dan sudah lama berdiri umumnya memiliki sumber daya yang lebih melimpah, jangkauan operasi yang luas, serta pengaruh yang besar terhadap masyarakat dan lingkungan. Fatima dan Elbanna (2023) menemukan bahwa perusahaan besar lebih mungkin memiliki program CSR yang terstruktur dibandingkan perusahaan kecil atau yang baru berdiri. Selain itu, perusahaan yang sudah lama beroperasi juga menghadapi tekanan publik yang lebih besar untuk bertanggung jawab atas dampak sosial dan lingkungan yang telah ditimbulkan selama bertahun-tahun. Hal ini sejalan dengan temuan Singh dan Misra (2020) yang menyebutkan bahwa ukuran perusahaan sering digunakan sebagai variabel kontrol dalam penelitian CSR karena berpengaruh terhadap besarnya sumber daya dan tingkat visibilitas perusahaan di mata publik.

5. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Pemerintah juga memegang peranan penting dalam mendorong CSR. Fatima dan Elbanna (2023) menyatakan bahwa dukungan pemerintah melalui kebijakan yang mendukung, seperti insentif pajak bagi perusahaan yang peduli lingkungan atau kewajiban pelaporan keberlanjutan, dapat memacu perusahaan untuk lebih serius menjalankan tanggung jawab sosialnya. Meskipun CSR pada dasarnya bersifat sukarela, namun regulasi yang jelas dan konsisten dapat

membuat perusahaan lebih patuh. Sebaliknya, jika tidak ada aturan yang mengikat, banyak perusahaan cenderung melakukan CSR hanya jika ada keuntungan langsung bagi bisnisnya atau sekadar untuk menjaga citra di mata publik.

Dengan memahami kelima faktor di atas, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan eksternal dalam menjalankan CSR. Pada akhirnya, pemahaman ini akan membantu perusahaan merancang program CSR yang tidak hanya bermanfaat bagi masyarakat, tetapi juga selaras dengan kondisi dan tujuan bisnis jangka panjang.

2.2 Kepuasan Kerja Karyawan

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu konsep penting dalam dunia kerja karena menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Secara sederhana, kepuasan kerja karyawan dapat diartikan sebagai rasa senang atau tidak senang yang dirasakan oleh karyawan ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan.

Menurut Van *et al.* (2024), kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif atau negatif yang muncul dari dalam diri karyawan dan tercermin dalam sikapnya terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, ketika seorang karyawan merasa nyaman, dihargai, dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik, maka ia cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya,

jika ia sering merasa terbebani, tidak dihargai, atau tidak nyaman dengan lingkungan kerja, maka kepuasan kerjanya akan rendah.

Shah *et al.* (2024) menambahkan bahwa kepuasan kerja karyawan juga berkaitan dengan rasa bangga dan pencapaian. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya tidak hanya merasa senang, tetapi juga merasa bangga atas hasil kerja yang telah dicapainya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya soal suasana hati sesaat, melainkan juga penilaian jangka panjang terhadap makna dan nilai dari pekerjaan itu sendiri.

Sementara itu, Abawa dan Obse (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti jenis pekerjaan yang dilakukan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta besarnya gaji atau imbalan yang diterima. Karena itu, kepuasan kerja karyawan bersifat multidimensional, artinya seorang karyawan bisa merasa puas pada satu aspek (misalnya gaji yang tinggi) tetapi belum tentu puas pada aspek lain (misalnya hubungan dengan atasan).

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah perasaan senang, bangga, dan terpenuhinya harapan seseorang terhadap pekerjaannya, baik ditinjau dari tugas yang dikerjakan, lingkungan tempat bekerja, maupun hubungan dengan rekan dan atasan. Definisi ini sangat relevan untuk digunakan dalam penelitian di PT Transportasi Jakarta, karena kepuasan kerja karyawan di sektor transportasi publik sangat dipengaruhi

oleh bagaimana perusahaan memperhatikan kesejahteraan, keselamatan, dan kenyamanan mereka dalam bekerja.

2.2.2 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan tempatnya bekerja. Menurut teori dua faktor Herzberg (Thant & Chang, 2021), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Faktor Motivator (Intrinsik)

Berhubungan langsung dengan isi atau jenis pekerjaan itu sendiri. Faktor motivator meliputi pekerjaan yang menarik dan menantang, rasa bangga ketika berhasil menyelesaikan tugas (prestasi), dihargai atau dipuji oleh atasan maupun rekan kerja (pengakuan), diberi kepercayaan untuk mengerjakan tugas penting (tanggung jawab), serta adanya pelatihan atau promosi yang membuka kesempatan untuk berkembang. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

2. Faktor *Hygiene* (Ekstrinsik)

Berkaitan dengan lingkungan atau suasana di sekitar tempat kerja. Faktor *hygiene* mencakup gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan pengorbanan dan kebutuhan karyawan, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan, kondisi kerja fisik yang

nyaman dan aman dengan fasilitas yang memadai, kebijakan perusahaan yang jelas dan adil, serta jaminan keamanan kerja sehingga karyawan tidak takut dipecat tanpa alasan yang jelas. Menurut Thant & Chang (2021), keberadaan faktor hygiene tidak serta-merta membuat karyawan puas, tetapi jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, akan menimbulkan rasa tidak puas yang signifikan.

Selain teori Herzberg, Guo (2022) menemukan bahwa komunikasi yang baik dan keterbukaan perusahaan juga turut memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Maksudnya, ketika perusahaan menggunakan alat komunikasi yang tepat, seperti pesan singkat, telepon, atau surel, untuk menyampaikan informasi secara jelas dan personal, karyawan merasa lebih dihargai dan terhubung dengan perusahaan. Selain itu, jika perusahaan bersikap terbuka dan jujur dalam membagikan informasi, baik itu kabar baik maupun kabar buruk, karyawan akan merasa lebih percaya dan puas karena mereka merasa dilibatkan dan tidak ditutup-tutupi.

Alkandi *et al.* (2023) menjelaskan bahwa sistem imbalan atau penghargaan juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Imbalan dapat berupa uang, seperti bonus, kenaikan gaji, dan tunjangan, maupun non-uang, seperti pujian, piagam penghargaan, atau kesempatan mengikuti pelatihan. Kedua jenis imbalan ini penting karena imbalan uang memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan,

sementara imbalan non-uang memenuhi kebutuhan psikologis seperti rasa dihargai dan keinginan untuk mengembangkan diri.

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh dua kelompok besar, yaitu faktor yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri (seperti tantangan pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang) serta faktor dari luar pekerjaan (seperti gaji, hubungan kerja, kondisi lingkungan, komunikasi perusahaan, dan sistem penghargaan). Agar karyawan merasa puas, perusahaan perlu memperhatikan kedua kelompok faktor tersebut secara seimbang.

2.2.3 Dampak Kepuasan Kerja Karyawan

Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak hanya berdampak pada diri mereka sendiri, tetapi juga berpengaruh terhadap kelancaran dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan:

a. Dampak terhadap Kinerja Individu

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih bersemangat, lebih fokus, dan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Alkandi *et al.* (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang puas akan menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki dorongan dari dalam diri untuk bekerja secara optimal. Dengan kata lain, perasaan senang dan nyaman dalam bekerja

dapat mendorong karyawan untuk memberikan hasil yang lebih maksimal.

b. Dampak terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Karyawan yang puas cenderung lebih suka membantu rekan kerja, bersikap ramah kepada pelanggan, dan turut menjaga nama baik perusahaan, bahkan tanpa diminta atau tanpa imbalan tambahan. Sebaliknya, menurut Memon *et al.* (2021), karyawan yang tidak puas justru lebih mudah menunjukkan perilaku menyimpang, seperti malas-malasan, merusak fasilitas kantor, atau bersikap kasar kepada rekan kerja dan pelanggan.

c. Dampak terhadap *Turnover* dan Absensi

Karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama karena mereka merasa nyaman dan dihargai. Hal ini sangat menguntungkan perusahaan karena biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru dapat ditekan. Sebaliknya, ketidakpuasan sering menjadi pemicu utama karyawan mencari pekerjaan di tempat lain. Memon *et al.* (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang rendah berkorelasi kuat dengan tingginya niat karyawan untuk keluar.

d. Dampak terhadap Kinerja organisasional

Ketika sebagian besar karyawan merasa puas, produktivitas meningkat, kualitas pelayanan membaik, dan ketidakhadiran (absenteeism) berkurang. Abawa dan Obse (2024) membuktikan bahwa

kepuasan kerja karyawan mampu menjadi penghubung yang memperkuat pengaruh berbagai faktor internal perusahaan terhadap pencapaian kinerja organisasional. Dengan kata lain, perusahaan yang berhasil membuat karyawannya puas akan lebih mudah mencapai tujuannya dibandingkan perusahaan yang mengabaikan kepuasan karyawan

Shah *et al.* (2024) juga menambahkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan, tetapi juga bagi karyawan itu sendiri. Karyawan yang puas cenderung memiliki kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, serta merasa lebih bahagia dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebaiknya menjadi salah satu prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di setiap perusahaan.

2.3 Kinerja organisasional

2.3.1 Definisi Kinerja organisasional

Kinerja organisasional merupakan salah satu konsep paling penting dalam manajemen karena menggambarkan seberapa baik suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana, kinerja organisasional dapat diartikan sebagai hasil akhir dari seluruh aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya.

Menurut AlTaweel dan Al-Hawary (2021), kinerja organisasional adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, ketika organisasi mampu menggunakan sumber daya manusia, keuangan, dan peralatan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai target, maka kinerja organisasionalnya dikatakan baik. Sebaliknya, jika sumber daya tidak dikelola dengan optimal atau target sering tidak tercapai, maka kinerja organisasional akan rendah.

Singh *et al.* (2021) menambahkan bahwa kinerja organisasional mencakup tiga area utama, yaitu kinerja keuangan (seperti laba, laba atas investasi, dan laba atas aset), kinerja pasar (seperti pangsa pasar dan nilai perusahaan), serta pengembalian kepada pemegang saham. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi juga mengukur kinerja dari sisi non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk atau layanan, serta efisiensi proses internal. Hal ini penting karena kinerja keuangan seringkali merupakan hasil akhir dari berbagai faktor non-keuangan yang berjalan lebih dahulu.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja organisasional adalah pencapaian organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, yang dapat diukur melalui indikator keuangan (seperti pertumbuhan laba dan pangsa pasar) maupun non-keuangan (seperti kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan efisiensi operasional). Definisi ini sangat relevan untuk digunakan dalam penelitian di PT Transportasi Jakarta, karena kinerja perusahaan transportasi

publik tidak hanya dinilai dari keuntungan finansial, tetapi juga dari kualitas pelayanan kepada masyarakat dan efisiensi operasional di lapangan.

2.3.2 Faktor yang Memengaruhi Kinerja organisasional

Kinerja organisasional tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Memahami faktor-faktor ini penting agar organisasi dapat mengambil langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, setidaknya terdapat lima faktor utama yang memengaruhi kinerja organisasional:

a. Sumber Daya Manusia

Karyawan merupakan aset terpenting dalam organisasi. Kualitas, motivasi, dan keterampilan karyawan sangat menentukan seberapa baik organisasi dapat mencapai tujuannya. Menurut Soelton *et al.* (2021), ketika karyawan memiliki kompetensi yang tinggi dan merasa diperhatikan oleh perusahaan, mereka cenderung bekerja lebih produktif dan berkontribusi positif terhadap kinerja organisasional. Sebaliknya, jika karyawan tidak termotivasi atau tidak memiliki keterampilan yang memadai, kinerja organisasional akan menurun.

b. Kepemimpinan

Gaya dan kualitas kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap arah dan efektivitas organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat mendorong peningkatan kinerja. Anwar dan

Abdullah (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang transformasional, misalnya, mampu menginspirasi karyawan untuk bekerja melampaui target standar, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasional secara keseluruhan.

c. Strategi dan Inovasi

Kemampuan organisasi untuk merumuskan strategi yang tepat serta berinovasi dalam produk, layanan, atau proses kerja menjadi faktor penentu kinerja. AlTaweel dan Al-Hawary (2021) menegaskan bahwa organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan terus mengembangkan produk atau layanan baru cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan pesaingnya. Inovasi membantu organisasi untuk tetap relevan di mata pelanggan dan efisien dalam operasionalnya.

d. Budaya Organisasi

Nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama dalam organisasi turut membentuk perilaku karyawan. Budaya yang mendukung kerja sama, pembelajaran berkelanjutan, serta keterbukaan terhadap perubahan akan memudahkan organisasi dalam mencapai kinerja yang unggul. Sebaliknya, budaya yang kaku dan enggan berubah seringkali menjadi penghambat peningkatan kinerja.

e. Dukungan Sumber Daya dan Teknologi

Ketersediaan sumber daya yang memadai, baik berupa dana, peralatan, maupun teknologi informasi, sangat memengaruhi

kelancaran aktivitas organisasi. Organisasi yang memiliki infrastruktur teknologi yang baik dapat memproses data lebih cepat, mengambil keputusan lebih tepat, dan melayani pelanggan dengan lebih efisien. Hal ini akan meningkatkan kinerja organisasional secara keseluruhan.

2.4 Teori Pemangku Kepentingan

Penelitian ini menggunakan *Stakeholder theory* sebagai landasan utama untuk menjelaskan hubungan antara *Corporate Social Responsibility* (CSR), kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasional. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Freeman (1984) yang mendefinisikan pemangku kepentingan sebagai “setiap kelompok atau individu yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi.” Dalam konteks CSR, *Stakeholder theory* menegaskan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada berbagai pihak yang terkait dengan operasionalnya, termasuk karyawan, pelanggan, komunitas, dan lingkungan (YuSheng *et al.* 2021). Sebagaimana dijelaskan oleh YuSheng *et al.* (2021), teori ini menyatakan bahwa orang-orang yang dipengaruhi oleh rencana dan tindakan perusahaan cenderung mengidentifikasi diri mereka sebagai pihak yang berpartisipasi dalam kinerja sosial perusahaan. Dengan demikian, keberhasilan jangka panjang organisasi sangat bergantung pada kemampuannya memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan, bukan hanya kepentingan finansial semata.

Dalam penelitian ini, *Stakeholder theory* memberikan kerangka untuk memahami bagaimana CSR internal (yang berfokus pada kesejahteraan karyawan) dan CSR eksternal (yang berfokus pada masyarakat dan lingkungan)

mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Karyawan sebagai pemangku kepentingan internal merasakan secara langsung perlakuan perusahaan melalui program-program kesejahteraan, keselamatan kerja, dan pengembangan karier. Ketika perusahaan memenuhi harapan tersebut, karyawan akan merasa dihargai dan cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Story & Castanheira, 2019; Van *et al.* 2024). Sebaliknya, ketika perusahaan mengabaikan kepentingan karyawan, hal ini dapat menimbulkan persepsi negatif yang berdampak pada penurunan kinerja. *Stakeholder theory* juga menjelaskan bahwa CSR eksternal yang baik dapat meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik, yang pada gilirannya menumbuhkan kebanggaan dan identifikasi positif karyawan terhadap organisasi (Memon *et al.* 2021).

Dengan demikian, teori ini menjadi payung konseptual yang menghubungkan aktivitas CSR dengan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya kinerja organisasional, sebagaimana diuji dalam penelitian ini. Penerapan teori pemangku kepentingan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat mengabaikan kepentingan karyawan jika ingin mencapai kinerja yang unggul, karena karyawan adalah pemangku kepentingan yang paling dekat dan paling merasakan dampak kebijakan perusahaan. Selain itu, teori ini juga mengingatkan bahwa keseimbangan antara perhatian terhadap pemangku kepentingan internal (karyawan) dan eksternal (masyarakat dan lingkungan) sangat diperlukan agar program CSR berjalan efektif. Dengan memahami teori ini, manajemen PT Transportasi Jakarta diharapkan dapat merancang kebijakan CSR yang tidak hanya

memenuhi tuntutan publik, tetapi juga secara langsung meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan sebagai ujung tombak pelayanan.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh CSR terhadap Kinerja organisasional

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan bentuk tanggung jawab etis dan komitmen nyata perusahaan terhadap kesejahteraan sosial, lingkungan, serta para pemangku kepentingannya (Singh & Misra, 2021). Perusahaan yang secara konsisten menerapkan program CSR cenderung mendapatkan tingkat kepercayaan dan dukungan yang jauh lebih besar dari masyarakat maupun internal pekerjanya, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan secara langsung meningkatkan kinerja organisasional secara keseluruhan.

Menurut Meng dan Imran (2024), inisiatif CSR memiliki hubungan langsung yang positif dengan kinerja organisasional karena perusahaan yang secara aktif peduli pada lingkungan dan sosialnya terbukti mampu memicu inovasi proses yang lebih baik serta membangun hubungan yang kokoh dengan pemangku kepentingan. Penelitian Chang *et al.* (2021) juga mengungkapkan bahwa CSR secara signifikan meningkatkan kinerja organisasional, di mana entitas bisnis yang berinvestasi dengan baik dalam aktivitas sosialnya mampu membangun reputasi positif dan ketahanan operasional jangka panjang, sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal.

Dalam konteks PT Transportasi Jakarta, perusahaan yang menjalankan inisiatif tanggung jawab sosialnya dengan tepat sasaran diharapkan mampu memperkuat citra dan dukungan dari masyarakat luas sebagai pengguna jasa transportasi, sekaligus membangun rasa bangga di dalam diri karyawan yang bekerja di dalamnya. Dengan demikian, berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan empiris sebelumnya, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H1: *Corporate Social Responsibility* berpengaruh positif terhadap *Organizational performance* pada PT Transportasi Jakarta.

2.5.2 Pengaruh CSR terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan komitmen perusahaan untuk bertindak secara etis dan berkontribusi pada pengembangan ekonomi sekaligus meningkatkan kualitas hidup karyawan, keluarga, serta masyarakat (Ahsan & Khalid, 2024). Ketika perusahaan menunjukkan kepedulian melalui praktik CSR, baik yang ditujukan untuk pihak luar maupun kesejahteraan internal karyawan akan merasa bangga dan memiliki persepsi positif terhadap tempat mereka bekerja. Rasa aman, dihargai, dan bangga menjadi bagian dari organisasi yang bertanggung jawab secara sosial inilah yang pada akhirnya memicu munculnya perasaan senang dan terpenuhinya kebutuhan kerja, atau yang dikenal sebagai kepuasan kerja.

Menurut Van *et al.* (2024), praktik tanggung jawab sosial internal (internal CSR) memiliki peran yang sangat krusial dalam mendorong kepuasan kerja karena karyawan merasa organisasi memberikan dukungan

nyata terhadap pengembangan diri dan kesejahteraan mereka. Penelitian Ahsan dan Khalid (2024) juga mendukung hal tersebut dengan temuan bahwa orientasi CSR eksternal berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan, di mana karyawan merasa lebih puas bekerja di perusahaan yang memiliki reputasi sosial yang baik di mata publik. Selain itu, Memon *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa persepsi karyawan terhadap aktivitas CSR perusahaan secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka karena menciptakan lingkungan kerja yang etis dan bermakna.

Dalam konteks PT Transportasi Jakarta, pelaksanaan program CSR yang menyentuh kepentingan publik maupun perhatian terhadap standar kesejahteraan karyawan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan yang melihat perusahaan mereka aktif memberikan dampak positif bagi masyarakat Jakarta kemungkinan besar akan merasa lebih bermakna dalam bekerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kepuasan mereka terhadap pekerjaan tersebut. Dengan demikian, berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan empiris sebelumnya, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H2: *Corporate Social Responsibility* (CSR) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Transportasi Jakarta.

2.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja organisasional

Kepuasan kerja karyawan merupakan refleksi perasaan positif dan sikap emosional karyawan terhadap tugas serta lingkungan tempat mereka bekerja (Abawa & Obse, 2024). Secara logis, ketika karyawan merasa kebutuhan dan ekspektasi profesionalnya terpenuhi oleh perusahaan, mereka akan memiliki motivasi internal yang lebih kuat untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan dedikasi yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, serta keinginan untuk memberikan pelayanan terbaik. Akumulasi dari efektivitas kerja individu yang merasa bahagia inilah yang secara kolektif akan mendorong efisiensi operasional organisasi dan mempercepat pencapaian target-target strategis perusahaan.

Menurut Abawa dan Obse (2024), kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan langsung yang positif terhadap kinerja organisasional karena individu yang puas akan merasa lebih terikat dengan tujuan organisasi dan bersedia melakukan upaya ekstra demi kemajuan bersama. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Shah et al. (2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan berperan sebagai pendorong utama bagi kinerja organisasional, di mana lingkungan kerja yang mampu menciptakan kepuasan akan menghasilkan *output* kerja yang lebih berkualitas dan inovatif. Individu yang memiliki kepuasan tinggi akan bekerja dengan lebih teliti dan kolaboratif, yang pada akhirnya berdampak signifikan pada peningkatan performa organisasi secara menyeluruh.

Dalam konteks PT Transportasi Jakarta, tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi diharapkan mampu memicu peningkatan kualitas layanan transportasi publik bagi masyarakat. Karyawan yang merasa puas dengan kebijakan dan lingkungan kerjanya akan cenderung menjaga standar keamanan serta keramahan dalam melayani pelanggan, sehingga efektivitas layanan transportasi dapat terus meningkat. Dengan demikian, berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan empiris sebelumnya, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H3: Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja organisasional pada PT Transportasi Jakarta.

2.5.4 Peran Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Hubungan antara CSR dan Kinerja organisasional

Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder theory*) yang dikemukakan oleh Freeman (1984) menjadi landasan utama dalam menjelaskan mekanisme mediasi kepuasan kerja karyawan pada hubungan antara CSR dan kinerja organisasional. Teori ini menyatakan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan sebagai pemangku kepentingan internal utama (YuSheng *et al.* 2021). Ketika perusahaan menjalankan CSR, baik yang bersifat internal (berfokus pada kesejahteraan, keselamatan, dan pengembangan karyawan) maupun eksternal (berfokus pada lingkungan, komunitas, dan pelanggan), maka harapan karyawan sebagai pemangku kepentingan akan terpenuhi. Pemenuhan harapan ini menimbulkan rasa puas,

karena karyawan merasa dihargai dan bangga menjadi bagian dari organisasi yang bertanggung jawab secara sosial. Karyawan yang puas kemudian termotivasi untuk berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasional. Dalam kerangka ini, kepuasan kerja karyawan berfungsi sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan bagaimana CSR diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja organisasional secara tidak langsung.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mampu menjadi mediator dalam hubungan antara CSR dan kinerja organisasional, dengan hasil yang bervariasi tergantung pada dimensi CSR yang diteliti. YuSheng *et al.* (2021) dalam penelitiannya di Ghana menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan memediasi secara parsial hubungan antara CSR dan kinerja organisasional. Hasil mediasi parsial ini mengindikasikan bahwa selain melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan, CSR juga masih memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasional. Artinya, CSR tidak hanya bekerja melalui jalur kepuasan kerja karyawan, tetapi juga melalui mekanisme lain seperti peningkatan reputasi perusahaan di mata publik, kemudahan dalam membangun kemitraan, atau akses terhadap sumber daya eksternal yang secara langsung mendorong kinerja organisasional tanpa harus melalui kepuasan kerja karyawan terlebih dahulu. Temuan berbeda diperoleh oleh Story dan Castanheira (2019) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja

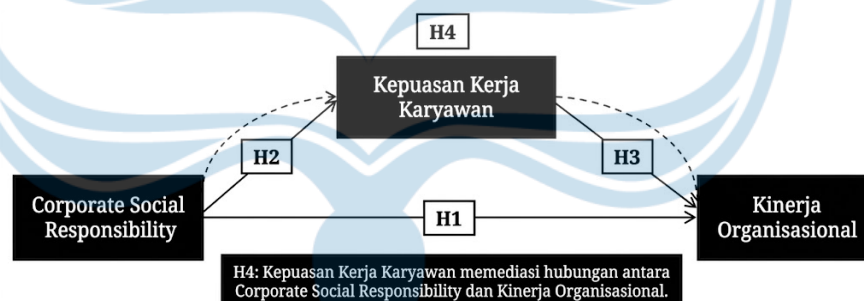
karyawan memediasi secara penuh hubungan antara CSR internal dan kinerja karyawan, sementara untuk CSR eksternal ditemukan mediasi parsial. Perbedaan ini disebabkan karena CSR internal secara langsung menyangkut kesejahteraan karyawan sehingga kepuasan kerja menjadi satu-satunya jalur utama (mediasi penuh), sedangkan CSR eksternal masih memiliki mekanisme lain seperti identifikasi organisasional dan kebanggaan terhadap reputasi perusahaan yang turut berperan, sehingga mediasi bersifat parsial. Memon *et al.* (2021) juga mengonfirmasi pola serupa di mana kepuasan kerja karyawan memediasi penuh hubungan CSR internal dengan perilaku menyimpang karyawan, tetapi hanya memediasi parsial untuk CSR eksternal.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa CSR yang dijalankan perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena memenuhi harapan mereka sebagai pemangku kepentingan. Peningkatan kepuasan kerja ini selanjutnya akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, berkomitmen, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasional. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi yang menjelaskan sebagian proses bagaimana CSR memengaruhi kinerja organisasional secara tidak langsung. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4: Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap kinerja organisasional pada PT Transportasi Jakarta.

2.6 Model Penelitian

Model penelitian ini dikembangkan untuk menjelaskan hubungan antara CSR, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasional. Model konseptual dalam penelitian ini merupakan bentuk replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh YuSheng *et al.* (2021), dengan penyesuaian konteks objek penelitian pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yaitu PT Transportasi Jakarta. Dalam model ini, kepuasan kerja karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang dapat menjelaskan mekanisme pengaruh CSR terhadap kinerja organisasional. Penyusunan model ini didasarkan pada teori-teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu yang mendukung keterkaitan antar variabel. Adapun gambaran visual dari model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini seperti berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber: Yu Sheng (2021)

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan penting dalam menyusun kerangka teoritis dan metodologis penelitian ini. Dengan menelaah penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti dapat memahami bagaimana variabel-variabel seperti CSR, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasional telah dikaji dalam konteks yang berbeda. Tabel berikut menyajikan ringkasan dari beberapa penelitian relevan yang menjadi referensi utama dalam penyusunan penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Corporate Social Responsibility and Organizational performance: Mediating Role of Employee job satisfaction</i> (YuSheng <i>et al.</i> (2021))	Sampel: 246 karyawan perusahaan terdaftar di Bursa Efek Ghana. Metode Pengambilan Metode Pengambilan Sampel: Convenience Sampling Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Metode Analisis: SmartPLS (versi 3.2.3)	X: CSR, M: Kepuasan Kerja, Y: Kinerja organisasional	CSR berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasional dan kepuasan kerja; kepuasan kerja memediasi parsial hubungan CSR-kinerja organisasional

No	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
2.	<i>Corporate Social Responsibility</i> and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment (Story & Castanheira (2019))	Sampel: 190 dyad atasan-bawahan institusi keuangan di Latvia. Metode Pengambilan Sampel: Random Sampling Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Metode Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) dengan AMOS 17.0	X: CSR internal & eksternal, M: Kepuasan Kerja & Komitmen Afektif, Y: Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja memediasi hubungan CSR internal dan eksternal dengan kinerja karyawan
3.	The impact of internal social responsibility on service employees' job satisfaction and organizational engagement (Van <i>et al.</i> (2024))	Sampel: 368 karyawan 25 bank di Vietnam. Metode Pengambilan Sampel: Convenience Sampling Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Metode Analisis: Covariance-based SEM dengan SPSS Amos versi 24	X: CSR internal (5 aspek), M: Kepuasan Kerja, Y: Keterikatan Organisasi	Semua aspek iCSR berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja menjadi anteseden keterikatan organisasi
4.	Linking <i>Corporate Social Responsibility</i> to Workplace Deviant Behaviors: Mediating Role of Job Satisfaction (Memon <i>et al.</i> (2021))	Sampel: 385 karyawan 40 perusahaan manufaktur di Pakistan. Metode Pengambilan Sampel: Convenience Sampling	X: CSR internal & eksternal, M: Kepuasan Kerja, Y: Perilaku Menyimpang	Kepuasan kerja memediasi penuh hubungan CSR internal dengan perilaku menyimpang; mediasi parsial untuk CSR eksternal

No	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Metode Pengumpulan Data: Kuesioner dengan teknik time lag Metode Analisis: SEM dengan Mplus 7		
5.	Linking <i>Corporate Social Responsibility</i> to organizational commitment: the role of <i>employee job satisfaction</i> (Ahsan & Khalid (2024))	Sampel: 263 karyawan perusahaan manufaktur di Italia. Metode Pengambilan Sampel: Convenience Sampling Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Metode Analisis: Process macro for SPSS (Hayes)	X: CSR internal & eksternal, M: Kepuasan Kerja, Y: Komitmen Organisasi	Kepuasan kerja memediasi hubungan CSR internal dan eksternal dengan komitmen organisasional
6.	Impact of <i>Corporate Social Responsibility</i> on the financial performance of banks in Pakistan: Serial mediation of employee satisfaction and employee loyalty (Shafique & Ahmad (2022))	Sampel: 310 karyawan bank di Pakistan. Metode Pengambilan Sampel: Cluster Random Sampling Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Metode Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) dengan SPSS Amos	X: CSR, M1: Kepuasan Karyawan, M2: Loyalitas, Y: Kinerja Keuangan	Kepuasan dan loyalitas karyawan memediasi berjenjang hubungan CSR dengan kinerja keuangan
7.	Organizational culture and <i>organizational performance</i> : does job satisfaction mediate the relationship?	Sampel: 204 karyawan bank di Ethiopia.	X: Budaya Organisasi, M: Kepuasan Kerja, Y: Kinerja organisasional	Kepuasan kerja memediasi penuh hubungan budaya organisasi dengan kinerja

No	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	(Abawa & Obse (2024))	Metode Pengambilan Sampel: Simple Random Sampling Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Metode Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) dengan SPSS AMOS		
8.	<i>Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational performance: the moderating effect of corporate reputation</i> (Singh & Misra (2020))	Sampel: 340 manajer perusahaan multinasional Eropa di India. Metode Pengambilan Sampel: Purposive Sampling Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Metode Analisis: Hierarchical Regression Analysis dengan SPSS 25.0	X: CSR (3 dimensi), M: Reputasi Perusahaan, Y: Kinerja organisasional	CSR terhadap komunitas dan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional
9	<i>Employee Satisfaction, Corporate Social Responsibility and Financial Performance</i> (Chang et al., 2021)	Sampel: Perusahaan penerima <i>Corporate Citizenship Award</i> di Taiwan (2007-2018). Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive Sampling</i> (perusahaan pemenang penghargaan). Metode Analisis: Regresi berganda, uji Sobel.	X: CSR (penerima penghargaan) M: Kepuasan Karyawan (diukur dengan turnover dan variabilitas turnover) Y: Kinerja Keuangan (ROA, ROE)	CSR berpengaruh negatif terhadap turnover karyawan; turnover yang rendah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan; kepuasan karyawan memediasi hubungan CSR dengan kinerja keuangan.

No	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
10	<i>The impact of Corporate Social Responsibility on organizational performance with the mediating role of employee engagement and green innovation: evidence from the Malaysian banking sector</i> (Meng & Imran, 2024)	Sampel: 550 karyawan dari 8 bank terbesar di Kuala Lumpur, Malaysia. Metode Pengambilan Sampel: convenience sampling. Metode Analisis: PLS-SEM dengan SmartPLS.	X: CSR M1: <i>Employee Engagement</i> (EE) M2: <i>Green Innovation</i> (GI) Y: Kinerja organisasional	CSR berpengaruh positif signifikan terhadap OP, EE, dan GI; EE berpengaruh positif signifikan terhadap OP; GI tidak berpengaruh signifikan terhadap OP; EE memediasi hubungan CSR-OP, sedangkan GI tidak memediasi.
11	<i>Developing organizational performance through talent management practices: employee satisfaction's mediating role in learning organizations</i> (Shah et al., 2024)	Sampel: 403 karyawan administrasi dan akademik dari berbagai universitas negeri dan swasta di Pakistan. Metode Pengambilan Sampel: Convenience Sampling. Metode Analisis: SEM dengan AMOS v.26.0.	X: Praktik Manajemen Talenta (identifikasi, pengembangan, budaya, retensi, atraksi) M: Kepuasan Karyawan Y: Kinerja organisasional	Praktik manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasional; kepuasan karyawan memediasi hubungan tersebut.