



Mendorong Corporate Social Responsibility: Bagaimana HPWS, Transformational Leadership, dan Organizational Culture Membentuk Praktik Organisasi

Driving Corporate Social Responsibility: How HPWS, Transformational Leadership, and Organizational Culture Shape Organizational Practices

Syavira Rasulia¹, Bona Nathanael Gatot², Tiara Puspa³

^{1,3}Universitas Trisakti, ²Adelaide University

e-mail 022002407009@std.trisakti.ac.id

Abstrak

Dalam era globalisasi, organisasi tidak hanya dituntut mencapai kinerja finansial, tetapi juga menjalankan Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan. Di Indonesia, CSR telah menjadi kewajiban di instansi pemerintah termasuk di Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) yang merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan keuangan negara. Melalui fungsi pelaksanaan dan pengelolaan anggaran, DJPb berkontribusi dalam program sosial pemerintah. Namun, implementasinya masih belum terstruktur, sehingga diperlukan penguatan melalui human resources management. Penelitian ini menggunakan Transformational Leadership Theory dan AMO Theory untuk menganalisis pengaruh transformational leadership, organizational culture, dan high performance work system (HPWS) terhadap CSR. Data dikumpulkan dari 205 pegawai DJPb yang berasal dari 8 direktorat di lingkup kantor pusat di Jakarta dengan menggunakan teknik sampling. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS dan AMOS untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel yakni transformational leadership, organizational culture dan high performance work system berhubungan kuat dengan implementasi CSR. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengintegrasikan ketiga faktor tersebut ke dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk memperkuat CSR yang berkelanjutan.

Kata Kunci: *CSR; Public Sector; Organizational Behavior; Human Resources Management; Government*

Abstract

In the era of globalization, organizations are expected not only to achieve financial performance but also to implement Corporate Social Responsibility (CSR). In Indonesia, CSR has become an obligation for government institutions, including the Directorate General of Treasury, which plays a strategic role in state financial management and supports government social programs. However, CSR implementation within the organization remains insufficiently structured, highlighting the need for stronger human resource management practices. This study applies Transformational Leadership Theory and Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory to examine the effects of transformational leadership, organizational culture, and high-performance work systems (HPWS) on CSR. Data were collected from 205 employees across eight directorates at the Directorate General of Treasury headquarters in Jakarta and analyzed using SPSS and

AMOS. The findings reveal that transformational leadership, organizational culture, and HPWS positively and significantly influence CSR. These results suggest that integrating these factors into human resource management strategies can strengthen the implementation of sustainable CSR.

Keywords: *CSR; Public Sector; Organizational Behavior; Human Resources Management; Government*

PENDAHULUAN

Corporate Social Responsibility (CSR) mengacu pada tindakan sukarela yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi tidak hanya untuk memperoleh keuntungan tetapi juga untuk memberi manfaat bagi masyarakat karena nilai ekonomi dan nilai sosial sangat memengaruhi kelangsungan hidup perusahaan/organisasi, meningkatkan keberlanjutan suatu perusahaan/organisasi memerlukan pertimbangan terhadap kinerja ekonomi dan sosialnya (Abuzaid et al., 2024).

Selain CSR yang menjadi konsep penting, dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, peran sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi CSR di dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam keberhasilan penerapan sistem manajemen lingkungan yang mendukung keberlanjutan organisasi ((Tiarapuspa et al., 2018). Keunggulan kompetitif organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal finansial, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengembangkan SDM secara optimal (Takwa, 2025). Menurut Dayarathna (2019), *High Performance Work System (HPWS)* berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan SDM yang strategis. Penelitian Hsu (2022) menunjukkan bahwa aktivitas CSR selaras dengan HPWS dan mampu meningkatkan efisiensi manajemen SDM serta menciptakan nilai ekonomi dan sosial. HPWS juga ditandai dengan pemberdayaan karyawan, otonomi kerja, serta partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan yang didukung oleh komunikasi yang terbuka (Zhi, 2020). Implementasi HPWS mendukung perusahaan/organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif, sehingga karyawan memiliki kemampuan, motivasi, dan komitmen untuk mendukung implementasi.

Transformational leadership juga berperan dalam mendorong penerapan CSR dengan menanamkan nilai-nilai etika, integritas, dan akuntabilitas sosial dalam institusi yang dipimpin (Jawad Abbas, 2024). *Transformational leadership* adalah salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja, kepuasan kerja serta sikap dalam pekerjaan sebuah organisasi (Nur et al., 2021). Melalui integrasi pertimbangan, *transformational leadership* berperan dalam mengakselerasi pengembangan pemimpin masa depan yang memiliki komitmen tinggi terhadap implementasi CSR pada organisasi. (Harsoyo, 2022),

Faktor lain yang memengaruhi *Corporate Social Responsibility (CSR)* adalah *organizational culture*. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ganis Sukoharsono et al. (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam mendukung implementasi CSR dan kinerja organisasi. Budaya organisasi dipandang sebagai strategi yang membentuk respons perusahaan terhadap berbagai tuntutan dan aktivitas sosial. Oleh karena itu, penelitian tersebut menjadi landasan dalam memahami bahwa keberhasilan implementasi CSR tidak terlepas dari nilai, norma, dan budaya yang berkembang dalam organisasi.

Penerapan *CSR* tidak hanya dilakukan oleh perusahaan/organisasi atau organisasi bisnis, tetapi juga dapat diterapkan pada instansi pemerintah. Dalam praktiknya, pada instansi pemerintah *CSR* dipahami sebagai bentuk tanggung jawab sosial pemerintah dalam menjalankan fungsi pelayanan publik serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sejalan dengan hal tersebut, terdapat berbagai ajang apresiasi yang mendorong implementasi *CSR*, salah satunya adalah *Indonesia Social Responsibility Award (ISRA) 2025*. Pada tahun 2025, ISRA memberikan 74 penghargaan kepada 51 perusahaan dari berbagai sektor (*Indonesia Social Responsibility Award, 2025*). Hasil ISRA 2025 menunjukkan bahwa penerima penghargaan didominasi oleh sektor swasta dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya dari industri strategis seperti energi, pertambangan, dan manufaktur, yang berperan besar dalam implementasi *CSR* berkelanjutan. Di sisi lain, instansi pemerintah tidak muncul sebagai penerima utama, hal ini mencerminkan bahwa ISRA berfokus pada apresiasi terhadap kontribusi korporasi dalam menciptakan dampak sosial dan lingkungan yang berkelanjutan. Kegiatan sosial yang dilakukan cenderung bersifat programatik atau insidental sebagai bagian dari pelayanan publik, sehingga intensitas dan sistem pelaksanaannya tidak sekomprehensif dibandingkan dengan sektor korporasi.

Adapun implementasi kegiatan *CSR* pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan di Kementerian Keuangan Republik Indonesia umumnya diwujudkan melalui berbagai kegiatan sosial kepada masyarakat, seperti bantuan sosial, bakti sosial, kegiatan kemasyarakatan, serta program pemberdayaan masyarakat. Meskipun demikian, pelaksanaan kegiatan *CSR* pada instansi pemerintah cenderung tidak seterstruktur sebagaimana yang dilakukan oleh perusahaan swasta dan lebih bergantung pada program atau agenda institusi. Oleh karena itu, perbedaan dalam frekuensi, intensitas, dan tingkat struktur pelaksanaan *CSR* antara sektor swasta dan pemerintah menjadi salah satu tantangan dalam mengoptimalkan implementasi tanggung jawab sosial secara lebih sistematis.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam mengenai *CSR* di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. Penelitian ini sangat penting untuk memahami dampak penerapan *CSR* terhadap citra institusi di mata masyarakat, serta untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan adaptif melalui *high performance work system, transformational leadership, dan organizational culture* guna mengoptimalkan implementasi *CSR* dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perbedaan utama penelitian ini dengan studi-studi terdahulu terletak pada penggunaan faktor-faktor yang memengaruhi Corporate Social Responsibility (*CSR*). Dalam penelitian sebelumnya oleh Mansaray & Atan (2025), mereka mengkaji variabel dependen berupa perilaku *innovative work behavior, transformational leadership* dan *organizational culture* dalam studi yang melibatkan 367 karyawan dari enam universitas negeri di Afrika Barat. Selain itu, sebuah penelitian lain di Yordania yang melibatkan 300 karyawan perusahaan sebagai sampel (Abuzaid et al., 2024), menggunakan variabel dependen *high performance work system* dan *diversity climate* sebagai variabel intervening. Pada penelitian ini, kami menetapkan *high performance work system, transformational leadership* dan *organizational culture* sebagai variabel dependen, serta memfokuskan pada pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, sebagai sampel.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan *CSR* pada pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, serta menguji pengaruh ketiga faktor, yaitu *high*

performance work system, *transformational leadership* dan *organizational culture* terhadap *CSR*. Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam membantu manajemen merumuskan strategi pengelolaan *CSR* yang efektif; memperkaya kajian teoritis di bidang sumber daya manusia terkait hubungan antara *HPWS*, kepemimpinan, budaya organisasi, dan *CSR*; serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

KAJIAN TEORI

High Performance Work System (Hpws)

HPWS merupakan suatu sistem kerja yang digunakan untuk mendorong kinerja organisasi maupun kinerja individu karyawan. Sistem ini berfokus pada penciptaan praktik kerja yang mampu meningkatkan motivasi dan kontribusi karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal (Silfiana & Nabhan, 2022). *HPWS* umumnya diukur menggunakan teori *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) yang menyederhanakan praktik SDM ke dalam tiga dimensi utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang partisipasi (*opportunity*). Penelitian Edgar et al. (2021) menyebutkan bahwa teori AMO digunakan sebagai landasan utama untuk menganalisis dimensi *HPWS*.

Faktor-faktor yang memengaruhi penerapan *High Performance Work System (HPWS)* mencakup berbagai aspek organisasi yang saling terintegrasi. Menurut Wulandari & Frianto (2020), beberapa faktor utama meliputi keberadaan tim kerja yang mampu mengelola diri secara mandiri (*self-managed teams*), *employee involvement* yang mendorong partisipasi aktif karyawan dalam memberikan masukan terkait pekerjaan, serta pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memperoleh, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja.

Selain itu, faktor-faktor kunci seperti keamanan kerja, pelatihan intensif, dan sistem kompensasi yang tepat juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, keberhasilan *HPWS* tidak hanya ditentukan oleh desain sistem, tetapi juga oleh konsistensi implementasi serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan dukungan yang diberikan kepada karyawan.

Transformational Leadership

Transformational leadership merupakan gaya pemimpin yang penuh dengan visi, misi, kepekaan terhadap perubahan, dan tindakan yang menginspirasi karyawan, menghargai setiap progres kinerja yang dilakukan oleh karyawannya (Wanggi et al., 2019). Pemimpin transformasional mampu menciptakan keselarasan antara harapan organisasi dan kebutuhan karyawan, sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, kepemimpinan ini juga mendorong terbentuknya pola pikir yang lebih inovatif dan adaptif di kalangan karyawan (Handayani & Saputro, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Langat et al. (2019) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada penyelesaian masalah secara *real-time* serta pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Melalui pendekatan ini, pemimpin didorong untuk meningkatkan komitmen, kreativitas, dan efektivitas kolektif karyawan. Namun, efektivitas gaya kepemimpinan ini tetap menjadi subjek perdebatan.

Efektivitas kepemimpinan transformasional ini dijabarkan oleh Wood (2019) melalui empat dimensi utama yang saling berintegrasi, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan

pertimbangan individual (individualized consideration). *Transformational leadership* atau kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang berperan penting dalam mendorong kinerja organisasi sekaligus meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*). Gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama yang tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga pada nilai-nilai etika dan sosial organisasi.

Organizational Culture

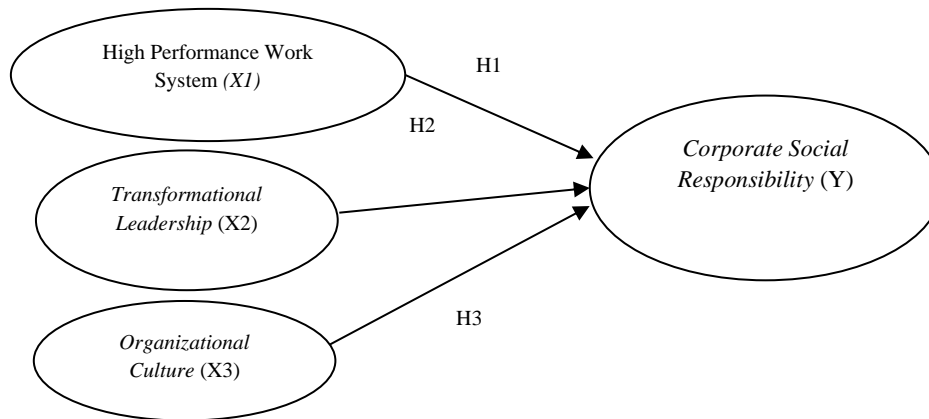
Organizational culture merupakan faktor fundamental yang memengaruhi perilaku individu maupun kelompok, serta menjadi dasar dalam pembentukan nilai, norma, dan pola kerja di lingkungan organisasi. Keberadaan budaya yang kuat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan, termasuk dalam mendukung implementasi CSR. Purnama & Widayati (2023) menyatakan bahwa organisasi yang kuat dapat mendukung pencapaian tujuan suatu perusahaan, akan tetapi budaya organisasi yang lemah dan bersifat negatif dapat mengganggu tercapainya tujuan perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rofiq et al. (2023), *organizational culture* yang diterapkan dengan baik oleh organisasi akan dirasakan dan disadari oleh pegawai, sehingga mendorong terbentuknya keterikatan antara individu dengan organisasi dan mendorong pegawai untuk mengadopsi budaya tersebut dalam praktik kerja sehari-hari. Lebih lanjut, berdasarkan penelitian terdahulu oleh Robbins menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi, yaitu *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness*, dan *stability* (Qudrat & Aji, 2020). Peran penting *organizational culture* dalam menumbuhkan komitmen dan kompetensi dipengaruhi oleh beberapa faktor, meliputi lingkungan kerja yang etis, kesadaran moral, kepercayaan, serta perspektif yang kuat dari pengambil keputusan (Qudrat & Aji, 2020). Faktor-faktor tersebut berperan krusial dalam menumbuhkan kepercayaan serta komitmen untuk tujuan visi organisasi.

Corporate Social Responsibility

Menurut Rachman, et al. (2024) CSR mengacu pada komitmen perusahaan untuk berperilaku etis, untuk beroperasi dalam keluarga hukum, dan untuk berkontribusi dalam peningkatan ekonomi, kualitas hidup karyawan, dan anggota masyarakat. Program CSR yang dijalankan oleh suatu perusahaan mampu memberikan keunggulan bagi perusahaan di mata masyarakat karena berdampak pada kehidupan masyarakat itu sendiri. Meningkatnya citra perusahaan akan memberikan keuntungan strategis karena reputasi yang baik merupakan salah satu keunggulan yang kompetitif (Bunga Nayenggita et al., 2019).

Penelitian Sangapan, et al. (2025) menunjukkan bahwa implementasi program CSR memiliki pengaruh yang signifikan terhadap citra internal perusahaan. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian tersebut menemukan bahwa karyawan memandang program CSR sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan yang akan membentuk persepsi positif terhadap perusahaan secara internal. Pelaksanaan CSR dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari karakteristik internal perusahaan maupun tekanan eksternal. Menurut Zilvana Zetta et al. (2021) faktor yang memengaruhi CSR diantaranya adalah usia perusahaan, jenis industri, dan ukuran perusahaan. Selain karakteristik internal tersebut, faktor eksternal berupa regulasi pemerintah dan tuntutan pemangku kepentingan (*stakeholders*) juga memegang peranan krusial. Kebijakan hukum yang mewajibkan pelaporan tanggung jawab sosial mendorong

perusahaan untuk mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam strategi bisnis inti, bukan sekadar aktivitas sukarela.



Gambar 1. Kerangka Konsep Pemikiran

High Performance Work System Terhadap Corporate Social Responsibility

Penelitian yang dilakukan oleh Abuzaid et al. (2024) pada 175 orang di Jordania menyatakan bahwa *high-performance work systems (HPWS)* berpengaruh positif terhadap persepsi mereka terhadap *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan. Sejalan dengan ini, penelitian yang dilakukan oleh Edgar et al. (2021) pada 700 orang karyawan di Tiongkok menyatakan bahwa *high-performance work systems (HPWS)* memiliki hubungan positif dengan kepuasan terhadap *HPWS* serta persepsi karyawan terhadap *CSR*. Semakin tinggi tingkat penerapan *high-performance work systems (HPWS)* dalam organisasi, maka semakin besar pula implementasi *CSR*. Melalui praktik *HPWS* yang terstruktur, organisasi tidak hanya menarik talenta terbaik, tetapi juga membentuk mekanisme internal yang memungkinkan nilai-nilai *CSR* terinternalisasi ke dalam perilaku kerja harian karyawan

H1: *High-Performance Work Systems* memiliki pengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility*

Transformational Leadership Terhadap Corporate Social Responsibility

Penelitian yang dilakukan Veríssimo & Lacerda (2015) pada para manajer di Portugal, sejumlah 170 orang yang berasal dari 50 organisasi, menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan dengan *CSR*. *Chief Executive Officer (CEO)* yang menunjukkan perilaku *transformational leadership* mampu menginspirasi para pengikutnya serta mendorong terciptanya visi bersama untuk menciptakan nilai bagi organisasi dan para pemangku kepentingan. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Jacobs & Ramanathan (2020), yakni bahwa *transformational leadership* mendorong pengembangan solusi inovatif untuk mendukung pencapaian tujuan *CSR*. *Transformational leadership* menekankan pentingnya program *CSR* yang mendorong karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan sosial dan lingkungan yang lebih luas.

H2: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility*

Organizational Culture Terhadap Corporate Social Responsibility

Organizational Culture merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara mereka berperilaku dan berinteraksi. Lingkungan yang mendukung dapat memberikan kenyamanan dan rasa dihargai kepada karyawan, kemudian sebagai imbalannya karyawan tersebut lebih cenderung menunjukkan perilaku sukarela (Pitaloka et al., 2026). Budaya yang berorientasi pada nilai kemanusiaan dan inovasi menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pelaksanaan tanggung jawab sosial. Menurut Mansaray & Atan (2025), Dalam konteks tanggung jawab sosial, *organizational culture* bertindak sebagai pembanding utama yang menentukan validitas dan pelaksanaan program CSR. Penelitian oleh Francisco Espasandín-Bustelo et al. (2021) menunjukkan krusialnya peran budaya dalam menggerakkan inisiatif CSR, yang pada akhirnya berdampak pada kebahagiaan karyawan dan kinerja non-finansial perusahaan. Karakteristik budaya tertentu, seperti *clan culture* (kekeluargaan) dan *adhocracy culture* (inovasi), terbukti sangat efektif dalam mendorong praktik CSR internal. Menurut Mansaray & Atan (2025), *organizational culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap CSR. Adapun dua faktor yang memengaruhi adalah tingkat organisasi yang mendorong inklusivitas dan partisipasi, pemberdayaan karyawan untuk aktif terlibat dalam inisiatif CSR, dan peran organisasi dalam memprioritaskan proyek berkelanjutan.

H3: *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility*

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu *high performance work system*, *transformational leadership*, dan *organizational culture* terhadap variabel dependen yaitu *Corporate Social Responsibility*. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada responden, dengan mengukur setiap variabel menggunakan skala *Likert* 5 poin dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat *cross-sectional*, yaitu data yang dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) dengan minimal masa kerja lebih dari 2 tahun. Adapun sampel dalam penelitian ini sebanyak 205 responden. Data diperoleh melalui kuesioner dan diolah menggunakan SPSS dan AMOS. Analisis data yang diterapkan dalam studi ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, evaluasi kesesuaian model (*goodness of fit*) dan uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebanyak 205 pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), yang terdiri dari 8 unit direktorat, dengan karakteristik mayoritas perempuan sebanyak 109 pegawai (53,2%) dan laki-laki sebanyak 96 pegawai (46,8%). Adapun penyebaran usia, lama bekerja dan jabatan, dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Responden

Keterangan	Kriteria (Tahun)	Jumlah Pegawai
Usia	20-25	37
	25-30	81
	30-35	52
	>35	35
Masa Kerja	<5	36
	5-10	83
	10-15	56
	>15	30
Jabatan	Pelaksana	168
	Eselon/Fungsional	37

Sumber: Olah Data Peneliti

Berdasarkan usia, rentang usia 25–30 tahun memiliki jumlah terbanyak dibandingkan dengan kelompok usia lainnya dengan 81 pegawai, disusul dengan rentang usia 30–35 tahun sebanyak 52 pegawai, kemudian usia 20–25 tahun sebanyak 37 pegawai, dan yang paling sedikit adalah kelompok usia di atas 35 tahun dengan 35 pegawai. Sedangkan pada masa kerja, kelompok dengan masa kerja 5–10 tahun mendominasi dengan jumlah terbanyak sebesar 83 pegawai, diikuti oleh masa kerja 10–15 tahun sebanyak 56 pegawai, kemudian masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 36 pegawai, dan yang paling sedikit adalah pegawai dengan masa kerja di atas 15 tahun sebanyak 30 pegawai. Berdasarkan jabatan, kelompok Pelaksana mendominasi dengan jumlah terbanyak sebesar 168 pegawai, sedangkan kelompok Eselon/Fungsional berjumlah 37 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai pelaksana yang berperan langsung dalam operasional organisasi.

Tabel 2. Variabel Responden

Variabel	Indikator	Rata-Rata
<i>High Performance Work System</i>	Saya percaya bahwa Instansi tempat saya bekerja merekrut karyawan melalui proses seleksi yang sangat ketat dan komprehensif.	4,82
	Saya berpartisipasi dalam berbagai program pelatihan.	4,59
	Evaluasi kinerja saya dilakukan secara menyeluruh berdasarkan hasil yang dapat diukur.	4,74
	Saya secara aktif didorong untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.	4,60
	Saya memiliki rencana pengembangan karier yang jelas.	4,62
	Saya diberi kewenangan untuk mengambil keputusan dalam berbagai tugas pekerjaan.	4,60
	Saya memiliki kesempatan untuk secara aktif mengusulkan ide-ide perbaikan.	4,68

	Saya merasakan adanya suasana pertukaran pendapat yang terbuka.	4,67
	Evaluasi kinerja saya mencakup umpan balik untuk peningkatan kompetensi dan pengembangan karier di masa depan.	4,69
<i>Transformational Leadership</i>	Pimpinan menumbuhkan rasa bangga pada orang lain karena menjadi bagian atau bekerja.	4,70
	Pimpinan mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi.	4,65
	Pimpinan bertindak dengan cara yang membangun rasa hormat orang lain.	4,61
	Pimpinan menunjukkan sikap penuh keyakinan dan kepercayaan diri dalam memimpin.	4,70
	Pimpinan berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan yang paling penting.	4,71
	Pimpinan menegaskan pentingnya memiliki tujuan yang kuat dalam Instansi tempat saya bekerja.	4,80
	Pimpinan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dalam setiap pengambilan keputusan.	4,76
	Pimpinan menekankan pentingnya memiliki rasa misi bersama dalam Instansi tempat saya bekerja.	4,76
	Pimpinan meluangkan waktu untuk mengajar dan membimbing anggota tim.	4,63
	Pimpinan memperlakukan setiap orang sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok.	4,71
	Pimpinan menumbuhkan rasa bangga pada orang lain karena menjadi bagian atau bekerja.	4,70
	Pimpinan meluangkan waktu untuk mengajar dan membimbing anggota tim.	4,65
	Pimpinan memperlakukan setiap orang sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok.	4,61
<i>Organizational Culture</i>	Instansi tempat saya bekerja ini merupakan tempat yang bersifat personal, seperti keluarga besar. Para anggotanya saling berbagi banyak hal satu sama lain.	4,62
	Gaya manajemen di Instansi tempat saya bekerja saya ditandai dengan kerja sama tim, musyawarah untuk mencapai kesepakatan, dan partisipasi.	4,61
	Hal yang merekatkan Instansi tempat saya bekerja ini adalah loyalitas dan saling percaya. Komitmen terhadap Instansi tempat saya bekerja sangat tinggi.	4,62

Instansi tempat saya bekerja ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur formal umumnya mengatur apa yang dilakukan oleh para anggotanya.	4.66
Gaya manajemen Instansi tempat saya bekerja ditandai dengan keamanan pekerjaan, kesesuaian terhadap aturan, keteraturan, serta stabilitas dalam hubungan kerja.	4.70
Instansi tempat saya bekerja menekankan pada keberlanjutan dan stabilitas. efisiensi, pengendalian, serta kelancaran operasional menjadi hal yang sangat penting.	4.73

Sumber: Olah Data SPSS

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator tertinggi pada variabel *high performance work system* (X1) terdapat pada pernyataan bahwa responden percaya bahwa Kantor Pusat DJPb merekrut karyawan melalui proses seleksi yang sangat ketat dan komprehensif. dengan rata-rata 4,82. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Pusat DJPb menerapkan proses seleksi yang selektif dan terstandar, yang mencerminkan komitmen DJPb dalam menghadirkan SDM yang berkualitas sejak tahap awal penerimaan pegawai. Pegawai merasa bahwa sistem rekrutmen yang ketat ini turut berkontribusi dalam membentuk lingkungan kerja yang kompeten dan profesional.

Variabel *transformational leadership* (X2) menunjukkan bahwa indikator tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa pimpinan responden menegaskan pentingnya memiliki tujuan yang kuat, dengan rata-rata 4,80. Hal ini berarti responden setuju bahwa pimpinan mereka secara aktif menekankan pentingnya arah dan tujuan organisasi yang jelas dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Pada variabel *organizational culture* (X3) ditemukan bahwa indikator tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa instansi tempat saya bekerja menekankan keberlanjutan dan stabilitas. Efisiensi, pengendalian, serta kelancaran operasional menjadi hal yang sangat penting. Hal ini berarti responden setuju bahwa Kantor Pusat DJPb secara aktif menekankan pentingnya keberlanjutan dan stabilitas organisasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini mencerminkan bahwa *organizational culture* di DJPb sangat berorientasi pada nilai-nilai hierarki dan kontrol, di mana pegawai memahami dan menginternalisasi pentingnya efisiensi, pengendalian, serta kelancaran operasional sebagai bagian dari identitas budaya organisasi mereka.

Uji Validitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa sebagian besar indikator pada seluruh variabel penelitian memenuhi kriteria validitas dengan nilai factor loading $\geq 0,40$. Pada variabel *HPWS*, terdapat 9 dari 11 indikator yang valid dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya, sedangkan dua indikator dinyatakan tidak valid karena memiliki factor loading $< 0,40$ S. Sementara itu, seluruh indikator pada variabel *Transformational Leadership*, *Organizational Culture*, dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) memiliki factor loading $\geq 0,40$ sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis berikutnya. Sedangkan untuk uji reabilitas hasil uji keempat variable yaitu *HPWS*, *Transformational Leadership*, *Organizational Culture*,

dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) memperlihatkan bahwa tiap variabel bernilai *coefficient cronbach's alpha* > 0,6 maknanya seluruh variabel penelitian ialah *reliable*.

Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std Error	Beta	t hitung	Sig
<i>(Constant)</i>	1,303	,197		6,626	<,001
<i>High Performance Work System</i>	,286	,062	,335	4,602	<,001
<i>Transformational Leadership</i>	,264	,052	,317	5,065	<,001
<i>Organizational Culture</i>	,175	,062	,217	2,800	,006

Sumber: Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel 3, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,303 + 0,286HPWS + 0,264TL + 0,175OC$$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki koefisien regresi berasosiasi positif terhadap *Corporate Social Responsibility*. Artinya, peningkatan pada *High Performance Work System*, *Transformational Leadership* dan *Organizational Support* akan diikuti oleh peningkatan *Corporate Social Responsibility*.

Uji T

Pada hasil tabel 3, diperoleh nilai signifikansi pada uji t, adapun uji t mempunyai pengaruh masing-masing variabel yang dirumuskan dengan beberapa hipotesis yang menguji pengaruh antara *High Performance Work System*, *Transformational Leadership* dan *Organizational Support* terhadap *Corporate Social Responsibility* sebagai berikut:

H01: *High Performance Work System* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility*

Ha1: *High Performance Work System* memiliki pengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility*

Berdasarkan hasil uji regresi, variabel *High Performance Work System* memiliki nilai t hitung sebesar 4,602, dan nilai signifikansi sebesar < 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Corporate Social Responsibility*. Hal ini berarti hipotesis alternatif (Ha) diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak,

H02: *Transformational Leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility*

Ha2: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility*

Berdasarkan hasil uji regresi, variabel *Transformational Leadership* memiliki nilai t hitung sebesar 5,065, dan nilai signifikansi sebesar < 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Corporate Social Responsibility*. Hal ini berarti hipotesis alternatif (Ha) diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak,

H03: *Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility*

Ha3: *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Corporate Social Responsibility*

Berdasarkan hasil uji regresi, variabel *Organizational Culture* memiliki nilai t hitung sebesar 2,800, dan nilai signifikansi sebesar 0,006. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Corporate Social Responsibility*. Hal ini berarti hipotesis alternatif (Ha) diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak,

Uji F

Tabel 4. Hasil Uji F

Model	F Hitung	Sig	Keterangan
<i>Regression</i>	100,769	<0,001	Berpengaruh signifikan secara simultan

Sumber: Olah Data SPSS

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *High Performance Work System*, *Transformational Leadership* dan *Organizational Culture* secara simultan berpengaruh terhadap *Corporate Social Responsibility*. Berdasarkan Tabel 3, nilai signifikansi sebesar < 0,001 lebih kecil dari 0,05. Selain itu, nilai F hitung sebesar 100,769 lebih besar dari F tabel sebesar 2,65. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *High Performance Work System*, *Transformational Leadership* dan *Organizational Culture* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *Corporate Social Responsibility*.

Uji Koefisiensi Determinasi (R-Square)

Tabel 5. R-Square

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.775 ^a	.601	.595	.22161

Sumber: Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,601. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *High Performance Work System*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Culture* secara bersama-sama mampu memengaruhi variabel *Corporate Social Responsibility* sebesar 60,1%, sedangkan sisanya sebesar 39,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Pengaruh Variabel *High Performance Work System* Terhadap Variabel *Corporate Social Responsibility*

Hasil uji t pada Tabel 3 menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,602 dan nilai signifikansi sebesar < 0,001. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Corporate Social Responsibility*. Temuan ini menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan dalam *high performance work system* berpengaruh pegawai yang mencakup implementasi pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan *ability* agar pegawai memiliki pengetahuan yang relevan untuk mendukung program *CSR*, sistem *reward* dan budaya

kerja yang positif dalam *high performance work system* berpengaruh yang dapat meningkatkan *motivation* pegawai serta terdapat *opportunity* melalui kebijakan, program dan lingkungan kerja yang memungkinkan pegawai untuk selalu berpartisipasi aktif dalam implementasi *corporate social responsibility*. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Abuzaid et al. (2024) dan Zhang et al. (2014) yang menyatakan bahwa *high performance work system* berpengaruh positif terhadap *corporate social responsibility*.

Berdasarkan karakteristik responden yang didominasi oleh masa kerja 5-10 tahun, hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai Kantor Pusat DJPb berada pada fase pertengahan karier, di mana pengalaman kerja yang telah dimiliki dinilai cukup matang, dengan semangat untuk terus berkembang yang masih tinggi. Hal ini menjadi pendorong yang kuat bagi Kantor Pusat DJPb dalam *high performance work system* secara optimal, karena pegawai yang berpengalaman cenderung lebih responsif terhadap program pengembangan organisasi.

Pengaruh Variabel *Transformational Leadership* Terhadap Variabel *Corporate Social Responsibility*

Dilihat dari hasil uji t pada Tabel 3, nilai t hitung sebesar 5,065 dan nilai signifikansi sebesar $< 0,001$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *corporate social responsibility*. Hal ini berarti semakin tinggi *transformational leadership* pegawai, semakin tinggi intensitas *corporate social responsibility* yang dapat dicapai oleh suatu organisasi. *Transformational leadership* menciptakan keselarasan antara ekspektasi dan harapan organisasi serta kebutuhan karyawan, mendorong pola pikir yang inovatif dan adaptif, serta membangun hubungan yang saling memotivasi dengan pengikutnya.

Adanya temuan ini mengindikasikan bahwa *transformational leadership* menjadi salah satu faktor utama yang mendorong intensitas dalam implementasi *corporate social responsibility* pada Kantor Pusat DJPb. Pengaruh tersebut tercermin melalui penerapan dimensi-dimensi *transformational leadership*, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Slavica Savović, 2017; Langat et al., 2019; Prabowo et al., 2018). Melalui dimensi-dimensi tersebut, pemimpin mampu membangun visi bersama, menginspirasi pegawai, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu sehingga meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan program CSR. Lebih lanjut, dalam *transformational leadership Theory* yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (Bass & Riggio, n.d.) menjelaskan bahwa *transformational leadership* berkaitan erat dengan kemampuan pemimpin dalam mendorong kinerja yang melampaui ekspektasi awal.

Praktik ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mansaray & Atan (2025) dan Veríssimo & Lacerda (2015) yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *corporate social responsibility* organisasi/perusahaan. Pemimpin yang mampu memperluas minat karyawan, menumbuhkan kesadaran terhadap tujuan organisasi, serta mendorong mereka untuk mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan dengan kepentingan pribadi adalah pemimpin yang memiliki sifat transformasional.

Pengaruh Variabel *Organizational Culture* Terhadap Variabel *Corporate Social Responsibility*

Dilihat dari hasil uji t pada Tabel 3, nilai t hitung sebesar 2,800 dan nilai signifikansi sebesar 0,006. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *corporate social responsibility*. Hal ini berarti semakin tinggi *organizational culture* pegawai, semakin tinggi intensitas *corporate social responsibility* yang dapat dicapai oleh suatu organisasi. Temuan ini mengidentifikasi *organizational culture* yang kuat dan positif di Kantor Pusat DJPb mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kesadaran sosial di kalangan pegawai. *Organizational culture* yang terbentuk selanjutnya mendorong pegawai untuk lebih sadar akan pentingnya *corporate social responsibility* sehingga *corporate social responsibility* tidak hanya menjadi program formal, tetapi juga menjadi bagian dari *organizational culture* di Kantor Pusat DJPb.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Mansaray & Atan (2025) dan Siyal et al. (2022) yang menjelaskan bahwa *Organizational Culture* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *corporate social responsibility*. *Organizational culture* berperan sebagai dasar yang membentuk nilai, norma, dan perilaku organisasi dalam menjalankan aktivitas *corporate social responsibility*. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Chmielewska-Muciek & Zinczuk (2023) yang menemukan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *corporate social responsibility* karena *Organizational Culture* merupakan faktor penting dalam mendukung implementasi *corporate social responsibility* dengan menfokuskan pemahaman pada pegawai, kerja sama, komunikasi terbuka, kepedulian lingkungan, dan nilai etika mampu meningkatkan keterlibatan organisasi dalam aktivitas *corporate social responsibility* secara efektif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Secara keseluruhan, kajian ini mengindikasikan bahwa *high performance work system*, *transformational leadership* dan *organizational support* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *corporate social responsibility* pada suatu organisasi, khususnya pada Kantor Pusat DJPb. Hasil penelitian yang dilakukan dengan metode *explanatory research* melalui penyebaran kuesioner kepada 205 pegawai menunjukkan bahwa *High Performance Work System*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Culture* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Corporate Social Responsibility*, dengan nilai signifikansi $p < 0,001$ dan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,601. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mempengaruhi variabel *Corporate Social Responsibility* sebesar 60,1%, sedangkan sisanya sebesar 39,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *high performance work system* yang diterapkan, semakin kuat *transformational leadership* yang dimiliki, serta semakin positif *organizational support* yang terbentuk, maka semakin tinggi intensitas implementasi *corporate social responsibility* yang dapat dicapai oleh organisasi.

SARAN

Berdasarkan temuan tersebut, organisasi diharapkan dapat terus meningkatkan program pelatihan dan pengembangan pegawai, membangun pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi, serta memperkuat nilai-nilai *organizational culture* yang berorientasi pada kepedulian sosial. Dengan demikian, *corporate social responsibility* tidak hanya menjadi program formal, tetapi juga menjadi identitas dalam nilai, norma, dan perilaku seluruh pegawai di lingkungan Kantor Pusat DJPb secara efektif dan berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan kementerian atau instansi pemerintah lain, baik di tingkat pusat maupun daerah, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Selanjutnya, penelitian berikutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang relevan, seperti *employee engagement* dan *digital leadership*, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *corporate social responsibility* dalam organisasi sektor publik.

REFERENSI

- Abuzaid, A. N., Al-Faouri, E. H., Alateeq, M. M., Madadha, S. aldeen M., Ghadi, M. Y., Al-Qatawenh, A. S., Abdelkarim Almajali, D., & Almajali, H. A. K. (2024). The Relationship between Perceptions of High-Performance Work Systems and Corporate Social Responsibility (CSR) Considering the Moderating Effect of a Positive Diversity Climate. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(10). <https://doi.org/10.3390/su16104267>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (n.d.). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, Second Edition*.
- Bunga Nayenggita, G., Raharjo, S. T., Resnawaty, R., Studi, P., Sosial, I. K., Padjadjaran, U., Csr, P. S., Sosial, K., & Masyarakat, P. (2019). *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial PRAKTIK CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DI INDONESIA*. *2*(1), 61–66.
- Chmielewska-Muciek, D., & Zinzuk, B. (2023). Organizational culture conducive to the implementation of corporate social responsibility (CSR) in the enterprise. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, *2023*(178), 177–189. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.178.9>
- Dayarathna, N. W. K. D. K. (2019). Understanding high performance work systems–firm performance linkages: A literature review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*.
- Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2021). The HPWS and AMO: a dynamic study of system- and individual-level effects. *International Journal of Manpower*, *42*(5), 794–809. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0541>
- Francisco Espasandín-Bustelo, Juan Ganaza-Vargas, & Rosalia Diaz-Carrion. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture Available to Purchase. *Employee Relations: The International Journal*, *43*, 609–629.
- Ganis Sukoharsono, E., Omar Abdulrahim, M., & Subekti, I. (2021). Revisiting The Effect Of Organizational Culture And Gcg On Sustainability Performance: Strategic Posture As A Moderating Variable. In *The International Journal of Accounting and Business Society* (Vol. 29, Number 3). www.idx.co.id
- Handayani, R., & Saputro, A. D. (2022). ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA KINERJA KARYAWAN DENGAN INTERNAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, *13*(2).
- Harsoyo, R. (2022). Teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dan aplikasinya dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, *3*(2).

- Hsu, L. C. , H. T. T. , & H. C. B. (2022). *Companies to promote CSR impact on employees: High-performance work systems as a moderator.*
- Indonesia Social Responsibility Award. (2025). *Awarding of ISRA 2025.*
- Jacobs, G., & Ramanathan, J. (2020). Catalytic Strategies for Socially Transformative Leadership: Leadership Principles, Strategies and Examples. In 6 *CADMUS* (Vol. 4, Number 2).
- Jawad Abbas. (2024). Does the nexus of corporate social responsibility and green dynamic capabilities drive firms toward green technological innovation? The moderating role of green transformational leadership. *Technological Forecasting and Social Change.*
- Langat, J. C., Linge, T. K. , & Sikalieh, D. (2019). Influence of transformational leadership on organizational performance in public sector institutions. *International Journal of Research in Business and Social Science.*
- Mansaray, I., & Atan, T. (2025). Exploring Corporate Social Responsibility: The Role of Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, and Organizational Culture in Public Universities of Sierra Leone. *Sustainability (Switzerland)*, 17(17). <https://doi.org/10.3390/su17177653>
- Nur, L., Ahman, E., Hendrayati, H., Budiman, A., & Studi Kewirausahaan Kampus Tasikmalaya, P. (2021). Analisis Kepemimpinan Transformasional. In *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis* (Vol. 12, Number 2).
- Pitaloka, R. I., Febriana, A., Ingsih, K., Awanis, D., & Haziroh, L. (2026). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PERUSAHAAN MARITIM: MELALUI BEBAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara.* <https://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/JMD>
- Purnama, E. D., & Widayati, C. C. (2023). The Effect of Organizational Culture, Sharing Knowledge, and Intention to Share on Competency through Organizational Commitment As a Mediating Variable. *MIX: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 13(1), 30. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.003
- Qudrat, M., & Aji, W. (2020). INVESTIGATING ORGANIZATIONAL CULTURE IN SECRETARIAT GENERAL OF THE MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE OF INDONESIA. *International Journal of Education and Social Science Research*, 3(03). <https://doi.org/10.37500/IJESSR.2020.302256>
- Rofiq, M. wicaksono, Emilissa, N., & Puspa, T. (2023). PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP EMPLOYEE COMMITMENT, ORGANIZATIONAL INNOVATION DAN ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS PADA PEGAWAI ORGANISASI PUBLIK PEMERINTAH. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 15–32. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.15557>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Haymans Manurung, A. (2025). ANALISIS IMPLEMENTASI PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN DAMPAKNYA TERHADAP CITRA INTERNAL PERUSAHAAN (Vol. 1, Number 1). <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/PUBLISHER:https://journal.adlermanurungpress.com/>
- Silfiana, E., & Nabhan, F. (2022). *High Performance Work System (HPWS) Dan Dampaknya Terhadap Performance. 1.* <http://jurnal.jomparnd.com/index.php/jk>



- Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., & Fangcheng, T. (2022). The Impact of Corporate Culture on Corporate Social Responsibility: Role of Reputation and Corporate Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 14(16). <https://doi.org/10.3390/su141610105>
- Slavica Savović. (2017). The Impact of the Dimensions of Transformational Leadership on the Post-Acquisition Performance of the Acquired Company. *Economic Horizons*, 19(2), 95–108.
- Takwa, H. M. , P. M. T. , & N. H. H. (2025). *Human capital excellence: Strategi pengembangan SDM berkelanjutan*.
- Tiarapuspa, Indyastuti, D. L., & Sari, W. R. (2018). Constructing counterproductive behavior for supporting environmental management system research. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 106(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/106/1/012083>
- Verissimo, J. M. C., & Lacerda, T. M. C. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? the mediating role of transformational leadership. *Business Ethics*, 24(1), 34–51. <https://doi.org/10.1111/beer.12065>
- Wanggi, A., Panggabean, M., & Puspa, T. (2019). Pengaruh Succession Planning, Transformational Leadership, Training Satisfaction Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Sektor Publik Kementerian Agama Jakarta Pusat. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 79–90. <https://doi.org/10.15408/ess.v9i1.12491>
- Wulandari, I. S., & Frianto, A. (2020). Peran High Performance Work System terhadap Employee Engagement dan Employee Resilience: Studi Literatur. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*.
- Zhang, Mingqiong Mike, Fan, D., & Zhu, J. Cherrie. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120, 423–435.
- Zhi, Z. , A. N. B. , & H. A. A. (2020). Employee participation in organizational decision making as a motivational factor for building high performance work system in an organization. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*.
- Zilvana Zetta, Z., Tri Raharjo, S., & Resnawaty, R. (2021). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENERAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DI PERUSAHAAN FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IN THE COMPANY. *Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*.