

# **Dampak *Corporate Social Responsibility (CSR)* terhadap Komitmen Karyawan dengan Identifikasi Organisasi dan Kepercayaan Organisasi sebagai Variabel Mediator (Studi Kasus PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk)**

Annisa Fitriana Lestari, M. Th. Anitawati, dan Mirana Hanathasia

Universitas Bakrie

Jl. H.R.Rasuna Said Kav. C-22, Jakarta 129402

Email: annisa.fitriana@rekadaya.co.id; anitawati@bakrie.ac.id; mirana@bakrie.ac.id

**Abstract:** *It is important for companies to keep their employees' commitments. One of them is through Corporate Social Responsibility (CSR). This study analyzes direct and non-direct impact of CSR on employee commitment using organizational identification and organizational trust as mediator variables. Data obtained from 84 employees of PT Garuda Indonesia Tbk. then analyzed by using path analysis model. The results of the analysis show that only organizational trust is proven to mediate organizational commitment where organizational trust is significantly affected by the CSR for employees, consumers and the Government. Directly, the organizational commitment is only affected by CSR for employees.*

**Keywords:** *CSR, organizational identification, organizational trust, organizational commitment*

**Abstrak:** *Penting bagi perusahaan menjaga komitmen karyawannya. Salah satu caranya adalah melalui tanggung jawab sosial perusahaan(CSR). Penelitian ini menganalisis dampak langsung dan tidak langsung dari CSR kepada komitmen karyawandengan mempergunakan 2 variabel mediator yaitu identifikasi perusahaan dan kepercayaan perusahaan. Data diperoleh dari 84 orang karyawan PT Garuda Indonesia Tbk. yang dianalisa dengan mempergunakan model analisa jalur. Hasil analisa menunjukkan bahwa hanya kepercayaan organisasi yang terbukti memediasi komitmen organisasi. Dimana kepercayaan organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh CSR untuk karyawan, konsumen dan Pemerintah. Adapun komitmen organisasi secara langsung hanya dipengaruhi oleh CSR untuk karyawan.*

**Kata Kunci:** *tanggung jawab sosial perusahaan , identifikasi organisasi, kepercayaan organisasi, komitmen organisasi*

Salah satu faktor yang penting untuk keberlangsungan hidup perusahaan adalah ketersediaan sumber daya dan penggunaan sumber daya tersebut seoptimal mungkin. Apapun jenis perusahaannya, salah satu sumberdaya perusahaan yang paling penting adalah sumber daya manusia atau karyawan dari perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia mustahil perusahaan dapat berjalan. Dari sudut pandang tersebut, maka sumber daya manusia selain sebagai salah satu unsur produksi juga harus dianggap sebagai asset perusahaan yang harus dipelihara keberadaannya sehingga mampu dan mau berkontribusi kepada perusahaan seoptimal mungkin.

Persaingan yang tinggi di dunia usaha seringkali menyebabkan perusahaan tidak memperhatikan kesejahteraan dan waktu luang yang bisa dinikmati karyawannya. Perusahaan menuntut karyawan untuk mencapai target yang setiap saat ditentukan semakin tinggi atau semakin besar sehingga karyawan hampir tidak memiliki waktu santai. Hasil survei Regus menunjukkan bahwa 43 persen karyawan di Indonesia bekerja 1-3 jam per hari pada saat liburan, dan 50 persen lainnya mengalokasikan waktunya lebih dari 3 jam sehari untuk hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Dan rupanya keadaan ini juga terjadi hampir di semua negara sebab hasil survei Regus pada karyawan di 96 negara juga menemukan bahwa liburan pertengahan tahun yang dijalani oleh karyawan pada akhirnya justru dihabiskan dengan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan (Baskoro, 2013). Akibatnya hanya sedikit karyawan yang mempunyai komitmen pada perusahaannya. Karyawan hanya bertahan selama gaji yang mereka terima dirasa cukup untuk memenuhi kebutuhannya. Bila perusahaan lain menawarkan gaji yang lebih tinggi, karyawan tanpa berpikir panjang akan langsung pindah ke tempat lain.

Gallup suatu lembaga survey internasional di Amerika, pada tahun 2011-2013 melakukan penelitian di 142 negara menemukan hanya 13% karyawan yang masuk dalam golongan “engaged” yaitu mempunyai komitmen terhadap pekerjaannya dan mempunyai kontribusi positif terhadap perusahaannya. Sedangkan 63% karyawan atau sekitar 900 juta orang masuk dalam golongan “not engaged” yaitu kurang mempunyai motivasi dan kurang memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan perusahaan. Sisanya yaitu 24 % karyawan atau 340 juta orang masuk dalam kriteria “actively disengaged” yaitu karyawan yang tidak bahagia dan tidak produktif di tempat kerja, serta cenderung menyebarkan hal-hal negatif kepada teman kerja (Crabtree, 2013).

Di kawasan Asia Pasifik pada periode tahun 2012 sampai dengan 2018 diperkirakan akan terjadi tingkat *turnover* karyawan sebesar 21,5-25,5%, dimana bila dibandingkan dengan

kawasan lain di dunia, turnover di kawasan Asia Pasifik merupakan yang tertinggi. *Turnover* karyawan yang tinggi merepotkan dan merugikan perusahaan terutama bila menyangkut karyawan yang profesional oleh karena pengalaman dan keahliannya tidak dapat tergantikan dengan cepat dan mudah sehingga dapat mengganggu kelangsungan operasi perusahaan (“‘Ikat’ Komitmen Karyawan, Atasi Turnover, 2013). Padahal menurut suatu survei yang berkaitan dengan bidang kredibilitas dan kepercayaan, Edelman Trust Barometer tahun 2012, ditemukan bahwa karyawan memiliki nilai kredibilitas yang lebih tinggi dari para dewan eksekutif. Sehingga karyawan dapat dijadikan duta merek yang terpercaya dan dapat menerapkan pemasaran lewat Word Of Mouth (WOM) (Saputra, 2013).

Salah satu cara yang dipergunakan perusahaan untuk meningkatkan komitmen karyawan adalah dengan melakukan program tanggung jawab sosial atau yang sering disebut sebagai Corporate Social Responsibility (CSR). Turker (2009) melakukan penelitian pengaruh CSR terhadap komitmen organisasi berdasarkan teori identitas sosial. Hasil yang diperoleh membuktikan bahwa CSR kepada pemangku kepentingan (sosial dan non sosial), CSR terhadap pegawai dan konsumen merupakan variabel yang berpengaruh secara nyata terhadap komitmen organisasi. Sedangkan CSR terhadap pemerintah tidak berpengaruh nyata terhadap komitmen organisasi. Hasil yang serupa ditemukan oleh Nejadi dan Ghasemi (2013) yang melakukan penelitian terhadap 142 orang profesional di Iran dan menemukan CSR secara positif mempengaruhi komitmen perusahaan.

Berbeda dengan penelitian yang telah dikemukakan di atas, Farooq, dkk. (2014) selain melihat pengaruh langsung CSR terhadap komitmen organisasi, juga melihat pengaruh tidak langsung dengan menggunakan variabel moderator, yaitu identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi dan identifikasi organisasi keduanya memang terbukti memediasi pengaruh CSR terhadap komitmen organisasi. Dimana identifikasi organisasi mediasinya lebih kuat dari pada kepercayaan

organisasi. Adapun bentuk CSR yang paling kuat mempengaruhi kepercayaan organisasi, identifikasi organisasi dan komitmen adalah CSR terhadap karyawan diikuti oleh CSR terhadap komunitas. Adapun CSR terhadap lingkungan terbukti tidak berpengaruh.

Menurut Turker (2009) CSR terbagi dalam empat bentuk berdasarkan *stakeholder*-nya, yaitu CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non sosial (tanggung jawab bisnis terhadap masyarakat, lingkungan alam, generasi berikutnya, dan lembaga non pemerintah), CSR untuk karyawan (tindakan perusahaan harus memastikan kesejahteraan dan dukungan terhadap karyawan), CSR untuk konsumen (tanggung jawab bisnis terhadap konsumen dan produk), dan CSR untuk pemerintah (tanggung jawab untuk mematuhi hukum dan peraturan pemerintah serta membayar pajak). Namun demikian, CSR yang hadir di setiap perusahaan sering kali berbeda satu sama lain sehingga memiliki karakteristik sendiri-sendiri. Karakteristik unik ini menjadikan CSR sebagai bentuk identitas perusahaan yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam suatu perusahaan. Adapun identifikasi organisasi adalah hubungan kognitif dan emosional antara organisasi dengan individu yang menghasilkan kesamaan definisi diantara keduanya (Carroll, 2016: 531). Secara tidak langsung pula, CSR memberikan gambaran yang positif bagi perusahaan. Gambaran yang positif ini berdampak pada citra perusahaan di mata stakeholder sehingga menimbulkan rasa percaya kepada organisasi. Kepercayaan organisasi adalah kesediaan karyawan untuk menerima segala tindakan organisasi yang muncul karena budaya dan komunikasi dalam hubungan berorganisasi (Al Golin, dikutip dari Fitzpatrick dan Bronstein, 2006: 92).

Dengan hadir menjadi salah satu identitas perusahaan dan faktor tumbuhnya rasa percaya karyawan, CSR dinilai mampu menjadi faktor yang mempengaruhi komitmen yang dimiliki karyawan. Komitmen organisasi adalah keadaan diri anggota yang mengidentifikasikan dirinya dengan ciri khas dan tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Miller dan Cohen, dikutip dari Kusumaputri, 2015: 41).

Komitmen organisasi juga diartikan sebagai kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, semangat sukarela meningkatkan prestasi organisasi dan keinginan yang kuat untuk terus berada dalam organisasi (Mowday, Steer dan Porter, dikutip dari Don, Ismail, Daud, 2006: 176). Hasil penelitian Meyer dan Allen (dikutip dari Kusumaputri, 2015: 40 – 48) memandang bahwa komitmen organisasi dibagi dalam tiga dimensi, yaitu afektif (perasaan positif dari identifikasi, keterikatan dan keterlibatan dalam pekerjaan), berkelanjutan (untung ruginya dihubungkan dengan jika meninggalkan organisasi) dan normatif (perasaan tanggung jawab untuk melakukan).

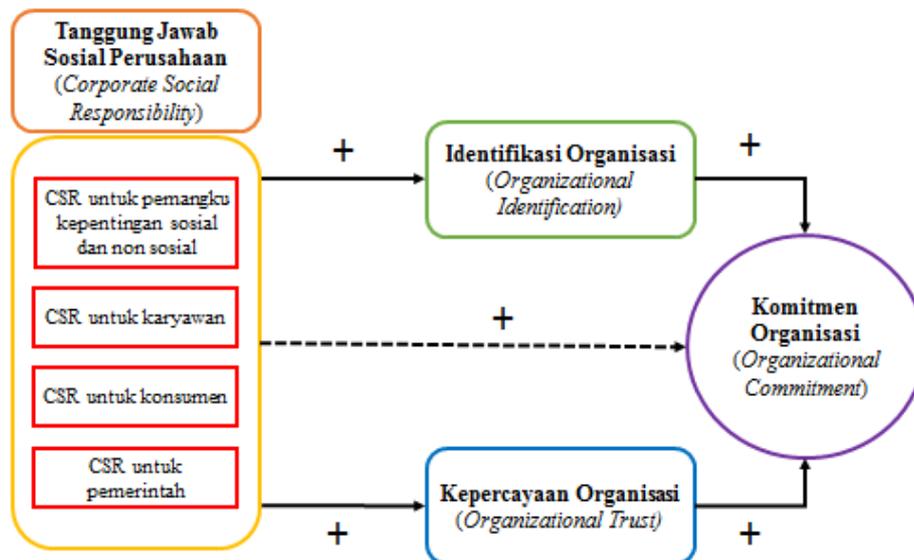
Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan Farooq, dkk. (2014) dan Turker (2009), penulis mencoba melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dari hadirnya CSR terhadap karyawan melalui identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi. Obyek dari penelitian ini adalah karyawan Garuda Indonesia dimana perusahaan Garuda Indonesia merupakan perusahaan aviasi yang tidak hanya bergerak dalam lingkup domestik tetapi juga sebagai salah satu perusahaan multinasional yang sudah membuka banyak cabang dan destinasi di berbagai penjuru dunia. Dengan ruang lingkup operasi yang semakin luas dibutuhkan tenaga profesional yang semakin banyak pula, hal ini menjadi tantangan besar bagi manajemen Garuda Indonesia dalam membangun dan menjaga komitmen karyawannya.

## **METODE**

Sesuai dengan model yang dikemukakan oleh Farooq, dkk. (2014), penelitian ini akan melihat dampak CSR terhadap komitmen organisasi secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel moderator, yaitu identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi. Adapun CSR yang diteliti mengacu kepada bentuk CSR yang dikemukakan oleh Turker (2009) yaitu CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non sosial, CSR kepada karyawan, CSR untuk konsumen dan CSR kepada pemerintah.

Berdasarkan kerangka teoritis pada Gambar 1, dapat dibuat hipotesa sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : CSR untuk pemangku sosial dan non sosial, CSR untuk karyawan, CSR untuk konsumen dan CSR untuk pemerintah secara bersamaan atau sendiri-sendiri berpengaruh nyata terhadap identifikasi organisasi.



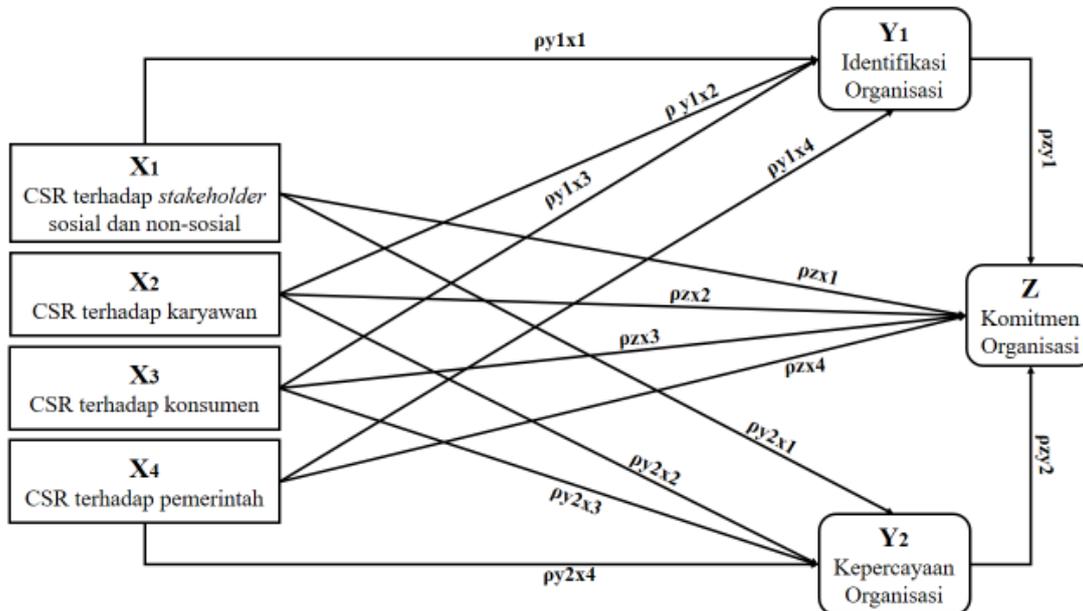
**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

H<sub>2</sub> : CSR untuk pemangku sosial dan non sosial, CSR untuk karyawan, CSR untuk konsumen dan CSR untuk pemerintah secara bersamaan atau sendiri-sendiri berpengaruh nyata terhadap kepercayaan organisasi.

H<sub>3</sub> : CSR untuk pemangku sosial dan non sosial, CSR untuk karyawan, CSR untuk konsumen, CSR untuk pemerintah, identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi secara bersamaan atau sendiri-sendiri berpengaruh nyata terhadap komitmen organisasi.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kausal kuantitatif menggunakan analisis jalur (*path analysis*) sebagai metode analisis. Peneliti menggunakan model dekomposisi yang menekankan pada pengaruh yang bersifat kausalitas antar variabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam kerangka analisis jalur, sedangkan hubungan yang sifatnya nonkausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antar variabel eksogen tidak termasuk

dalam perhitungan (Riduwan dan Kuncoro, 2015: 151). Adapun diagram jalur penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Diagram Jalur Penelitian**

Dari gambar di atas dapat dibuat persamaan seperti di bawah ini :

Sub-struktur 1 :

Identifikasi organisasi = f (CSR terhadap stakeholder sosial dan non sosial, CSR terhadap karyawan, CSR terhadap konsumen, CSR terhadap pemerintah)

$$Y_1 = \rho_{Y_1X_1}X_1 + \rho_{Y_1X_2}X_2 + \rho_{Y_1X_3}X_3 + \rho_{Y_1X_4}X_4 + \varepsilon_1$$

Sub-struktur 2 :

Kepercayaan organisasi = g (CSR terhadap stakeholder sosial dan non sosial, CSR terhadap karyawan, CSR terhadap konsumen, CSR terhadap pemerintah)

$$Y_2 = \rho_{Y_2X_1}X_1 + \rho_{Y_2X_2}X_2 + \rho_{Y_2X_3}X_3 + \rho_{Y_2X_4}X_4 + \varepsilon_2$$

Sub-struktur 3 :

Komitmen organisasi = h (CSR terhadap stakeholder sosial dan non sosial, CSR terhadap karyawan, CSR terhadap konsumen, CSR terhadap pemerintah, identifikasi organisasi, kepercayaan organisasi)

$$Z = \rho_{ZX_1}X_1 + \rho_{ZX_2}X_2 + \rho_{ZX_3}X_3 + \rho_{ZX_4}X_4 + \rho_{ZY_1}Y_1 + \rho_{ZY_2}Y_2 + \varepsilon_3$$

Untuk mengukur CSR dipergunakan dimensi dan indikator mengikuti penelitian Turker (2009). Sedangkan untuk komitmen organisasi dipergunakan dimensi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (dikutip dari Kusumaputri, 2015: 40-48) berupa afektif, berkelanjutan dan normatif. Dimana untuk mengukur masing-masing dimensi di dalam komitmen organisasi dipergunakan instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh Kyei-Poku dan Miller (2013) yang disesuaikan dengan kondisi kerja karyawan Garuda Indonesia.

Untuk mengukur identifikasi organisasi mempergunakan dimensi yang dikembangkan oleh Dutton, Dukerich dan Harquail (dikutip dari Whittle dan Izod, 2009: 24) yaitu berupa hubungan kognitif antara definisi organisasi dan definisi diri. Dimana sebagai indikatornya dipergunakan instrumen dari Mael and Ashforth (1995). Adapun dimensi yang dipergunakan untuk variabel kepercayaan organisasi adalah *ability*, *benevolence* dan *integrity* (ABI) seperti yang dikemukakan oleh Carroll (2016:554-555) dengan indikator menurut Pivato, dkk. (2008).

Dalam penelitian ini, populasi yang dipilih adalah karyawan Garuda dengan kriteria berstatus pegawai tetap yang mempunyai posisi analis, manajer dan senior manajer dan minimal sudah bekerja selama 2 tahun. Dengan metoda *probability sampling*, dipilih sampel sebanyak 84 orang karyawan. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing karyawan, dimana setiap pernyataan di dalam kuesioner diukur dengan skala Likert (1 = “sangat tidak setuju” sampai dengan 5 = “sangat setuju”).

## **PEMBAHASAN HASIL**

### **PENGARUH CSR TERHADAP IDENTIFIKASI PERUSAHAAN**

Pada Tabel 1, tampak untuk persamaan sub-struktur 1, dengan mempergunakan  $\alpha = 10\%$ , dari ke 4 macam CSR hanya variabel CSR untuk sosial dan non sosial (X1) dan CSR untuk karyawan (X2) yang terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap identifikasi organisasi (Y1). Sementara variabel CSR untuk konsumen (X3) dan CSR untuk Pemerintah (X4) tidak berpengaruh nyata terhadap identifikasi organisasi (Y1).

**Tabel 1. Hasil Analisis Jalur Persamaan Sub-Struktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
Constant	8.926E-5	.092		.001	.999
X1	.318	.114	.318	2.775	.007
X2	.275	.103	.275	2.675	.009
X3	.147	.123	.147	1.200	.234
X4	-.035	.113	-.035	-.306	.761
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>: .329</b>				
<b>F Statistik</b>	<b>: 9.687</b>				
<b>Sig. F</b>	<b>: .000</b>				

Sumber : Data primer diolah

Identifikasi organisasi terjadi ketika secara kognitif dan emosional individu mendefinisikan dirinya sama dengan organisasi dimana dia berada (Carroll, 2016: 531). CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial dinilai mampu memunculkan citra bergengsi dari Garuda Indonesia yang muncul dari kegiatan-kegiatan yang diliput media dan mendapatkan tanggapan yang positif. Misalnya Garuda Indonesia yang bekerja sama dengan Coca Cola memperoleh kemenangan selama 3 tahun berturut-turut dalam UNWTO Awards, yaitu kegiatan menanggulangi sampah yang terdapat di sepanjang pantai di pulau Bali. Selain itu, citra bergengsi juga muncul dari kegiatan yang dekat dengan karyawan Garuda Indonesia sendiri yang membuat mereka memahami ciri khas perusahaannya, misalnya penanggulangan bencana alam, pembuatan buku daur ulang yang berasal dari kertas bekas karyawan. Semua hal di atas yang membuat karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi karena dianggap memiliki citra yang bergengsi sehingga mampu meningkatkan harga diri mereka (Tajfel dan Turner, dikutip dari Farooq, dkk., 2014: 569).

CSR untuk karyawan juga dinilai berpengaruh signifikan positif terhadap identifikasi organisasi. Worchel, Rothgerber, Day, Hart, dan Butemeyer (dikutip dari West dan Turner, 2010: 468) menjelaskan bahwa teori identitas sosial memberikan motivasi individu untuk menjadi bagian dari kelompok (*in group*) yang menarik dan memberikan keuntungan bagi

dirinya. Implementasi CSR untuk karyawan yang dilakukan Garuda Indonesia adalah membuat *total reward* yang terdiri dari 4 komponen yaitu, *compensation, benefits & perk, work environment, dan learning & development*. *Total reward* menyebabkan karyawan merasa beruntung dan merasa berbeda dengan karyawan perusahaan lain. Rasa berbeda ini termasuk dalam proses perubahan persepsi dari identitas sosial yaitu *differentiation* berupa proses membedakan antar kelompok dengan menetapkan karakteristik yang lebih menguntungkan untuk anggota suatu kelompok tertentu dibandingkan dengan kelompok lain (McShane dan Von Glinow, 2008:73).

CSR untuk konsumen tidak berpengaruh terhadap identifikasi perusahaan kemungkinan karena persepsi karyawan yang rancu dengan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh Garuda Indonesia. Menurut Coombs dan Holladay (2012: 21) salah satu bentuk CSR untuk konsumen adalah *Corporate Social Marketing* yaitu perusahaan mencoba untuk mempengaruhi perilaku konsumen melalui kegiatan promosi kebaikan sosial. Beberapa bentuk CSR untuk konsumen yang dilakukan oleh Garuda Indonesia yaitu pemberian buku, tiket, *ticket pocket*, dan souvenir yang dibuat dari bahan dasar daur ulang serta penggunaan pesawat baru atau pesawat yang umurnya masih sangat muda. Kemungkinan yang lain adalah dengan adanya CSR untuk konsumen maka karyawan merasa tidak diuntungkan, sehingga tidak berdampak terhadap identifikasi organisasi.

Bentuk CSR untuk Pemerintah di Garuda Indonesia adalah berupa pembuatan laporan yang menganut prinsip *accountability* dan *transparency*, yaitu pembuatan laporan yang terukur, akurat, dan sesuai dengan fakta yang ada. Selain itu juga perusahaan mematuhi peraturan dan membayar pajak sesuai dengan ketentuan yang digariskan oleh Pemerintah. Bila dipandang dari sisi karyawan, CSR untuk Pemerintah tidak menguntungkan bahkan dianggap merepotkan dan memberikan tambahan pekerjaan. Maka bisa dipahami kalau berdasarkan

persepsi karyawan, CSR terhadap Pemerintah tidak berdampak nyata terhadap identifikasi organisasi.

#### PENGARUH CSR TERHADAP KEPERCAYAAN ORGANISASI

Untuk persamaan sub-struktur 2, CSR untuk karyawan (X2), CSR untuk konsumen (X3) dan CSR untuk Pemerintah (X4) berpengaruh nyata terhadap kepercayaan organisasi (Y2). Sedangkan CSR untuk stakeholder sosial dan non sosial tidak berpengaruh signifikan.

**Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Persamaan Sub-Struktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
Constant	5.889E-5	.079		.001	.999
X1	-.074	.098	-.074	-.753	.453
X2	.493	.088	.493	5.584	.000
X3	.246	.105	.246	2.339	.022
X4	.246	.097	.246	2.529	.013
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>: .505</b>				
<b>F Statistik</b>	<b>: 20.139</b>				
<b>Sig. F</b>	<b>: .000</b>				

Sumber : Data primer diolah

Kegiatan CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial sudah banyak dilakukan oleh Garuda Indonesia. Diantaranya penanganan bencana, pembangunan wilayah-wilayah di Indonesia yang tertinggal atau belum memiliki infrastruktur yang baik, dan beasiswa bagi generasi muda yang membutuhkan. Namun demikian kegiatan itu kadang-kadang merupakan kolaborasi dengan perusahaan lain atau merupakan perintah yang diberikan oleh Kementerian BUMN yang pelaksanaannya hanya dalam jangka tertentu sehingga tidak atau kurang disadari oleh karyawan. Hal inilah yang menyebabkan variabel CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasi. Jadi nampaknya kegiatan CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial

masih sebatas menimbulkan rasa berbeda dan meningkatkan gengsi tetapi belum sepenuhnya menumbuhkan kepercayaan terhadap perusahaan.

CSR untuk karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasi, dimana hal ini dapat dijelaskan lewat konsep pertukaran dalam teori pertukaran sosial, yaitu pertukaran produktif. Pertukaran produktif adalah apabila diantara dua individu atau dua kelompok dalam suatu hubungan saling berkontribusi sehingga keduanya memperoleh keuntungan (West dan Turner, 2007: 227). Jadi disini terdapat pertukaran yang terjadi antara karyawan dan Garuda Indonesia dimana perusahaan mendapatkan keuntungan dalam bisnisnya melalui kinerja yang baik dari karyawan dan sebaliknya karyawan mendapatkan gaji serta insentif sebagai imbalan dari kinerjanya.

Kegiatan CSR terhadap konsumen oleh Garuda Indonesia memberikan dampak positif dimana konsumen memberikan tanggapan baik atas pelayanan perusahaan sehingga Garuda Indonesia memperoleh kemenangan dalam ajang Skytrax World Airline Award. Pada ajang tersebut Garuda Indonesia terpilih sebagai salah satu *Five Star Airlines* dan *The Best World Cabin Crew*. Keberhasilan ini menimbulkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, bahwa perusahaan tempatnya bekerja merupakan perusahaan yang bagus.

Alasan yang hampir serupa dapat dipergunakan untuk menjelaskan mengapa CSR terhadap Pemerintah berdampak signifikan meningkatkan kepercayaan karyawan. Sebab dengan mematuhi semua peraturan Pemerintah Indonesia dan melaksanakan semua kewajiban yang dibebankan ke perusahaan oleh Pemerintah, maka Garuda Indonesia diijinkan untuk menjalankan perusahaannya di Indonesia. Hal tersebut menjamin keberlangsungan usaha dari perusahaan, yang secara tidak langsung pula menjamin kesejahteraan karyawan. Hal ini berakibat pada meningkatnya kepercayaan karyawan kepada perusahaan tempat mereka bekerja.

**PENGARUH LANGSUNG CSR, IDENTIFIKASI ORGANISASI, KEPERCAYAAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI**

Variabel CSR untuk karyawan (X2) dan kepercayaan organisasi (Y2) yang terdapat pada persamaan sub-struktur 3 berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sedangkan variabel yang lain tidak berpengaruh. Jadi nampaknya kepercayaan organisasi memang terbukti memediasi pengaruh CSR terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 3. Hasil Analisis Jalur Persamaan Sub-Struktur 3**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
Constant	.000	.073		.001	.999
X1	.038	.098	.038	.390	.698
X2	.355	.097	.355	3.672	.000
X3	.114	.101	.114	1.134	.260
X4	-.089	.095	-.089	-.944	.348
Y1	.138	.098	.138	1.411	.162
Y2	.346	.114	.346	3.036	.003
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>: .586</b>				
<b>F Statistik</b>	<b>: 18.153</b>				
<b>Sig. F</b>	<b>: .000</b>				

Sumber : Data primer diolah

Ketiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif nampaknya telah mampu dipenuhi oleh CSR untuk karyawan. Program daur ulang kertas bekas yang melibatkan semua karyawan mampu memberikan perasaan positif kepada karyawan karena ikut terlibat di dalamnya. Hal ini sesuai dengan definisi dari komitmen afektif yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (dikutip dari Kusumaputri, 2015: 43) bahwa komitmen afektif merupakan perasaan positif dari identifikasi, keterikatan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya.

Terkait dengan komitmen berkelanjutan, program kesejahteraan karyawan yang berupa *total reward* nampaknya sangat berperan untuk “mengikat” karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Gaji dan insentif yang diterima karyawan dihitung secara transparan berdasarkan kinerjanya. Selain itu karyawan juga memperoleh insentif di luar gaji yang cukup menjajikan,

dimulai dari jaminan kesehatan, pendidikan, dan juga *travelling*. Jadi karyawan sadar akan mengalami kerugian bila meninggalkan perusahaan (Meyyer dan Allen, dikutip dari Kusumaputri, 2015: 45). Perlakuan yang baik dari Garuda Indonesia menyebabkan karyawan merasa bertanggung jawab untuk loyal kepada perusahaan seperti definisi dari komitmen normatif yaitu perasaan tanggung jawab yang membuat individu tetap mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi ((Meyyer dan Allen, dikutip dari Kusumaputri, 2015: 47).

CSR untuk pemangku kepentingan social dan non sosial, CSR untuk konsumen dan Pemerintah tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Pelaksanaan ketiga macam CSR tersebut sepertinya tidak mampu secara langsung meningkatkan komitmen organisasi.

**Tabel 4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung serta Pengaruh Total *Corporate Social Responsibility* terhadap Komitmen Organisasi**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		Pengaruh Total
		Melalui Y1	Melalui Y2	
X1→Y1	.318*			.318*
X1→Y2	-.074			-.074
X1→Z	.038	.019	-.003	.054
X2→Y1	.275*			.275*
X2→Y2	.493*			.493*
X2→Z	.355*	.038	.017	.410
X3→Y1	.147			.147
X3→Y2	.246*			.246*
X3→Z	.114	.020	.0009	.143
X4→Y1	-.035			-.035
X4→Y2	.246*			.246*
X4→Z	-.089	-.005	.009	-.085
Y1→Z	.138			.138
Y2→Z	.346*			.346*

Sumber : Data primer diolah

Bila dilihat dari variabel mediator, hanya kepercayaan organisasi yang terbukti memediasi pengaruh CSR terhadap komitmen organisasi, yaitu CSR terhadap karyawan, konsumen dan Pemerintah. Dengan alasan yang sudah dikemukakan sebelumnya ke 3 macam CSR tersebut telah berhasil menumbuhkan kepercayaan karyawan kepada organisasi dan pada gilirannya hal ini akan menumbuhkan komitmen dari karyawan untuk berbuat sebaik-baiknya demi

kelangsungan hidup perusahaan. Seperti definisi yang dikemukakan oleh Mowday, Steer dan Porter (dikutip dari Don, Ismail, Daud, 2006: 176) komitmen organisasi adalah tingkah laku individu yang mempunyai kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, semangat sukarela meningkatkan prestasi organisasi dan keinginan yang kuat untuk terus berada dalam organisasi.

## **SIMPULAN**

Bila dilihat hasil analisa secara keseluruhan, hanya variabel kepercayaan organisasi yang terbukti merupakan mediator dari komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian Farooq, dkk. (2014) bahwa kepercayaan dan identifikasi organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Sedangkan dari ke 4 macam CSR yang dianalisa, hanya CSR terhadap karyawan yang memang terbukti berpengaruh nyata terhadap identifikasi organisasi, kepercayaan organisasi, maupun terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dimengerti karena CSR kepada karyawan dampaknya langsung dapat dirasakan oleh karyawan, berbeda dengan program CSR yang lain, yang meskipun program tersebut mendukung keberhasilan perusahaan, namun dampaknya tidak dirasakan langsung.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Baskoro, Faisal Maliki. 17 Juli, 2013. Karyawan Indonesia Bekerja Lebih Keras Saat Liburan Dibanding Negara Lain. Diakses dari <http://www.beritasatu.com/ekonomi-karier/126294-karyawan-indonesia-bekerja-lebih-keras-saat-liburan-dibanding-negara-lain.html>
- Carroll, Craig E. (2016). *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. California: SAGE Publication.
- Coombs, W. Timothy dan Holladay, Sherry J.. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. England: Willey-Blackwell.
- Crabtree, Steve. (8 Oktober, 2013). Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. Diakses <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.

- Don, Yahaya, Ismail, Aziah dan Daud, Yaakob. (2006). *Kepimpinan dan Pembangunan Pelajar Sekolah di Malaysia*. Kuala Lumpur: PTS Professional Pub.
- Farooq, O., Payaud, Marielle, Merunka, Dwight, dan Valette-Florence, Pierre. (2014). The Impact Of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation. *Journal of Business Ethics*, 125, 563–580.
- Fitzpatrick, Kathy dan Bronstein, Carolyn. (2006). *Ethics in Public Relations: Responsible Advocacy*. California: SAGE Publication.
- 'Ikat' Komitmen Karyawan, Atasi Turnover. (21 November, 2013). Diakses dari <http://careernews.id/issues/view/2170-Ikat-Komitmen-Karyawan-Atasi-Turnover>.
- Kusumaputri, Erika Setyanti. (2015). *Komitmen pada Perubahan Organisasi: Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kyei-Poku, Ivy A. dan Miller, Diane. (2013). Impact of Employee Merger Satisfaction on Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Study of a Canadian Financial Institution. *International Journal of Management*, 30(4), 205–223.
- Mael, F., dan Ashforth, B. E. (1995). Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309–333.
- McShane, Steven Lattimore dan Von Glinow, Mary Ann Young. (2008). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. 4<sup>th</sup> Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Nejati, Mehran dan Ghasemi, Sasan. (2013). Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment: Empirical Findings from a Developing Country. *Journal of Global Responsibility*, 4(2), 263–272.
- Pivato, Sergio, Misani, Nicola dan Tencati, Antonio. (2008). The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust. The Case of Organic Food. *Business Ethics*, 17(1),3-12.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. (2015). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: ALFABETA.
- Saputra, Doddy. 4 November, 2013. Jadikan Karyawan sebagai Duta Merek yang Baik. Diakses dari <http://www.marketing.co.id/jadikan-karyawan-sebagai-duta-merek-yang-baik/>
- Turker, Dugyu. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- Whittle, Sue dan Izod, Karen. (2009). *Mind-ful Consulting*. London: Karnac Books.

West, Richard dan Turner, Lynn H. (2010). *Introduction Communication Theory: Analysis and Application*. 4<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.