BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

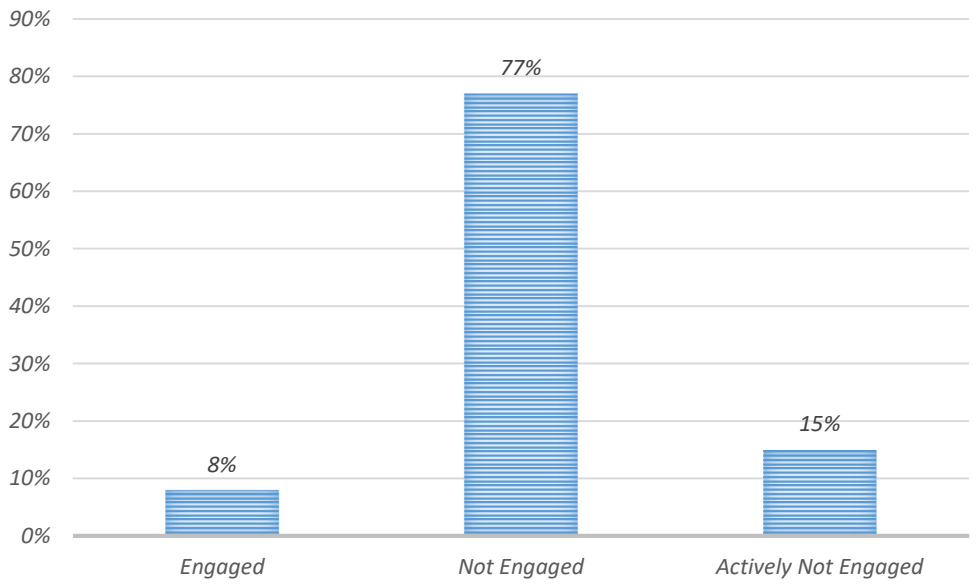
Pekerja profesional adalah pekerja yang dituntut untuk menguasai visi yang mendasari keterampilannya yang menyangkut wawasan filosofis, pertimbangan rasional dan memiliki sikap yang positif dalam melaksanakan serta mengembangkan mutu karyanya (Joni, 1980, dalam Nurrobhika dan Burhan, 2015: 42). Pekerja profesional di Indonesia hanya berjumlah 5% dari keseluruhan penduduk dan hanya 20% dari jumlah tersebut yang mendapat kontribusi dari bidang industri (okezone.com, diakses 23 Oktober 2016). Hal ini disebabkan karena pasca-PHK, para profesional tersebut beralih ke bidang-bidang informal.

Selain itu, karyawan merupakan aset berharga bagi perusahaan, permasalahan pergantian atau *turnover* karyawan tentu tak dapat diabaikan begitu saja. Perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tak sedikit untuk kembali menarik kandidat unggul. Kawasan Asia Pasifik diperkirakan akan mengalami lonjakan terbesar dalam tingkat pergantian karyawan. Tingkat *turnover* di Asia Pasifik akan mengalami kenaikan tertinggi di seluruh dunia, yakni naik 21,5% hingga 25,5% selama periode 2012 hingga 2018 (careernews.id, diakses 24 Oktober 2016).

Hal tersebut tentu menjadi ancaman bagi perusahaan-perusahaan yang membutuhkan pekerja profesional untuk menyelesaikan pekerjaan dengan keahlian yang sudah terbukti dari lisensi yang mereka miliki. Persaingan dengan kompetitor dalam merebut hati para pekerja profesional menjadi tugas besar untuk mempertahankan mereka untuk tetap berkomitmen di perusahaan. Oleh karena itu diperlukan kesadaran manajemen dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008: 110-101). Tahun 2013, salah satu lembaga riset internasional, Gallup

melakukan riset pada 142 negara mengenai keterlibatan karyawan kepada karyawan-karyawan (www.gallup.com, diakses 24 Oktober 2016). Gallup merupakan lembaga riset internasional yang berada di Amerika yang telah lebih dari 80 tahun bekerjasama dengan organisasi-organisasi dunia untuk melakukan penelitian tentang sifat dan perilaku karyawan, konsumen, pelajar dan masyarakat untuk mengupas isu-isu seperti kepemimpinan, bisnis, budaya dan identitas perusahaan (www.gallup.com, diakses 22 November 2016). Keterlibatan karyawan sendiri diartikan Gallup sebagai komitmen secara psikologis atas pekerjaan mereka dan kemungkinan akan membuat kontribusi positif kepada organisasi mereka. Kategori penelitian dibagi menjadi tiga, yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*. Hasilnya menunjukkan pada tahun 2011 hingga 2012 hanya 13% karyawan di seluruh dunia yang merasa terlibat dalam pekerjaan di tempat kerja mereka. Sementara dari hasil penelitian tersebut, hanya 8% karyawan di Indonesia yang merasa terlibat dalam pekerjaannya. Hal tersebut dapat disimpulkan, bahwa hanya 8% karyawan di Indonesia yang memilki komitmen di tempat ia melaksanakan kerja.



Gambar 1.1 Persentase Keterlibatan Karyawan dalam Pekerjaannya di Indonesia

(Sumber: *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work,* www.gallup.com, 8 Oktober 2013)

Hal tersebut semakin mendorong perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan komitmen karyawan-karyawannya. Segala macam cara dilakukan, seperti salah satunya adalah melaksanakan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan. Tanggung jawab sosial perusahaan atau lebih sering dikenal sebagai *Corporate Social Responsibility* (CSR) menurut lingkar studi CSR Indonesia (2013, dalam Emir, Efendi, dan Rachman, 2011: 15) adalah upaya sungguh-sungguh dari entitas bisnis untuk meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif operasinya terhadap seluruh pemangku kepentingan dalam ranah ekonomi, sosial, dan lingkungan agar mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan. Pelaksanaan program CSR bagi seluruh perusahaan diatur dalam UU No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Pemerintah No. 47 tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas.

Indonesia masih berada di peringkat terbawah dalam pelaksanaan CSR di 7 negara Asia, namun di sisi lain, data menunjukkan bahwa kuantitas dan kualitas aktivitas CSR di Indonesia mengalami peningkatan dan keragaman (swa.co.id, diakses 24 Oktober 2016). Berdasarkan *Corporate Forum For Community Development* (CFCD) yang merupakan lembaga independen sebagai wadah yang diperuntukkan bagi para *community development officer* (perusahaan yang peduli terhadap masyarakat) dan *social worker* (pekerja sosial) untuk membangun hubungan jaringan dengan perusahaan-perusahaan hingga 2014 sudah terdapat 253 perusahaan pelaksana CSR yang tergabung di dalamnya (www.kemsos.go.id, diakses 24 Oktober 2016).

Tak hanya melakukan kegiatan tanggung jawab perusahaan kepada *stakeholder* di luar, perusahaan juga harus menyadari *stakeholder* di dalamnya yang sangat penting, yaitu karyawan. Suatu penelitian menunjukkan, organisasi yang benar-benar melibatkan karyawannya dalam program CSR cenderung mampu menarik SDM berkualitas yang mau bergabung dengan perusahaan yang bertanggung jawab; mempertahankan SDM berkualitas sekaligus meningkatkan kesetiaan karyawan; tingkat keabsenan karyawan lebih rendah dengan meningkatkan tingkat *engagement* sesama karyawan; berinovasi lebih untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif dimana karyawan adalah

sumber ide untuk keberlanjutan; dan mampu menjaga reputasi sekaligus *branding* perusahaan, dalam hal ini karyawan merupakan *touch point* yang mencerminkan budaya perusahaan kepada konsumen, mitra bisnis, dan masyarakat (mix.co.id, diakses 24 Oktober 2016).

Berbagai contoh kegiatan CSR yang melibatkan karyawan telah berhasil memberikan dampak komitmen karyawan terhadap perusahaan. Contoh pertama adalah kegiatan yang dilaksanakan AXA Indonesia dan karyawannya dalam kegiatan CSR "Jakarta Bersih Sehat, Ingat AXA", yang diadakan pada 22 Juni 2014, bertepatan dengan ulang tahun Jakarta ke-487 (swa.co.id, diakses 3 November 2016). Dalam kegiatan ini, sekitar 1500 orang karyawan AXA turun untuk membersihkan jalan-jalan utama Jakarta. Hasilnya, 90% dari mereka mengatakan bahwa "jadi lebih bangga" bekerja di AXA berkat kegiatan ini. Contoh lainnya adalah kegiatan yang dilakukan Microsoft dengan karyawannya. Salah satu aksi yang dilakukan adalah lewat *Employee Giving Campaign*, dimana karyawan juga turut hadir dalam aksi penggalangan dana untuk lembaga non-profit. Kampanye tersebut dilakukan setiap tahun sejak 1983 dan telah mengumpulkan lebih dari USD 1 miliar dan telah dikontribusikan ke lebih dari 31 ribu organisasi (mix.co.id, diakses 3 November 2016). Terakhir, adalah perusahaan yang terkenal dengan kegiatan positifnya bersama karyawannya, yaitu Starbucks. Kali ini, Starbucks bersama karyawannya terlibat dalam suatu kegiatan CSR "*Starbucks Global Month of Service* (GMOS)", yaitu kegiatan yang mencoba membekali konsumennya (generasi muda) untuk persiapan di dunia kerja. Kegiatan ini mendapat antusiasme dari karyawan dan konsumen. Sebanyak 100 karyawan bersama pelanggan yang ada di SMKN 5 Jakarta memberikan bimbingan tentang pentingnya kerja sama dalam tim (news.viva.co.id, diakses 3 November 2016). Tidak hanya memiliki *brand* yang ternama tetapi berinovasi dalam berbagai kegiatan CSR yang melibatkan atau menjadikan karyawan sebagai target kegiatan, membuktikan perusahaan-perusahaan tersebut dapat terus menjaga komitmen karyawannya.

Tak hanya berdampak secara langsung, 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. 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, 2003, dalam Fitzpatrick dan Bronstein, 2006: 92).

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk 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. Sebagai sebuah perusahaan aviasi yang banyak memanfaatkan sumber daya alam dan manusia serta sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, Garuda Indonesia menghadirkan keunikan tersediri dalam membuat program CSR di dalam kegiatan bisnisnya. Bila dibandingkan dengan perusahaan penerbangan lainnya baik lokal maupun internasional seperti Lion Air dan Air Asia yang berstatuskan perusahaan swasta, pelaksanaan kerja di Garuda Indonesia terlihat lebih rumit. Hal ini muncul karena tidak hanya dibatasi regulasi perusahaan pada umumnya tetapi Garuda Indonesia juga harus mampu memenuhi regulasi kepada Kementrian BUMN.

Dengan pengakuan sebagai perusahaan multinasional yang membawa nama Indonesia ke seluruh penjuru dunia melalui pelayanan jasa penerbangan tentu membawa dampak dalam menyeleksi orang-orang yang terlibat untuk bergabung dalam perusahaan Garuda Indonesia. Dengan mahalnya pekerja profesional yang dipilih membuat Garuda Indonesia tentu harus mampu menjaga komitmen para pekerja profesional tersebut untuk terus setia berkembang bersama Garuda Indonesia.

Adanya tantangan menjaga komitmen karyawan tersebut, segala cara dilakukan manajemen, salah satu bentuknya adalah pelaksanaan program CSR. Namun, apakah pelaksanaan CSR tersebut memberikan dampak terhadap komitmen para karyawan Garuda Indonesia? Hal inilah yang mendorong penulis untuk mengkaji lebih dalam mengenai hubungan sebab akibat yang ditimbulkan program CSR terhadap komitmen karyawan Garuda Indonesia.

Penelitian ini didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Farooq, Payaud, Merunka, dan Valette-Florence (2014) dalam artikel yang berjudul "*The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanism*" yang melihat dampak dari program CSR terhadap komitmen organisasi yang hadir dalam bentuk komitmen afektif organisasi melalui perantara identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi yang didukung oleh teori identifikasi sosial dan teori pertukaran sosial.

Diharapkan dengan penelitian ini bisa mengungkapkan secara teoritis dampak CSR terhadap komitmen karyawan Garuda Indonesia sehingga bisa mengetahui apakah program yang dilakukan dapat mempengaruhi komitmen karyawan melalui identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang menjadi rujukan penulis dalam melakukan penelitian ini, penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut "Apakah *Corporate Social Responsibility* (CSR) berdampak terhadap komitmen karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk?"

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi pengaruh kegiatan CSR secara langsung terhadap komitmen karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
2. Mengidentifikasi pengaruh kegiatan CSR secara tidak langsung terhadap komitmen karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk melalui identifikasi organisasi.

3. Mengidentifikasi pengaruh kegiatan CSR tidak langsung terhadap komitmen karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk melalui keercayaan organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penulis mencoba untuk menganalisis dampak CSR terhadap komitmen karyawan secara langsung dan tidak langsung yang dimediasi oleh identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi. Diharapkan dengan adanya penulisan ini, bisa memberikan referensi pada penelitian selanjutnya mengenai program CSR, komitmen karyawan, identifikasi organisasi, dan kepercayaan organisasi.

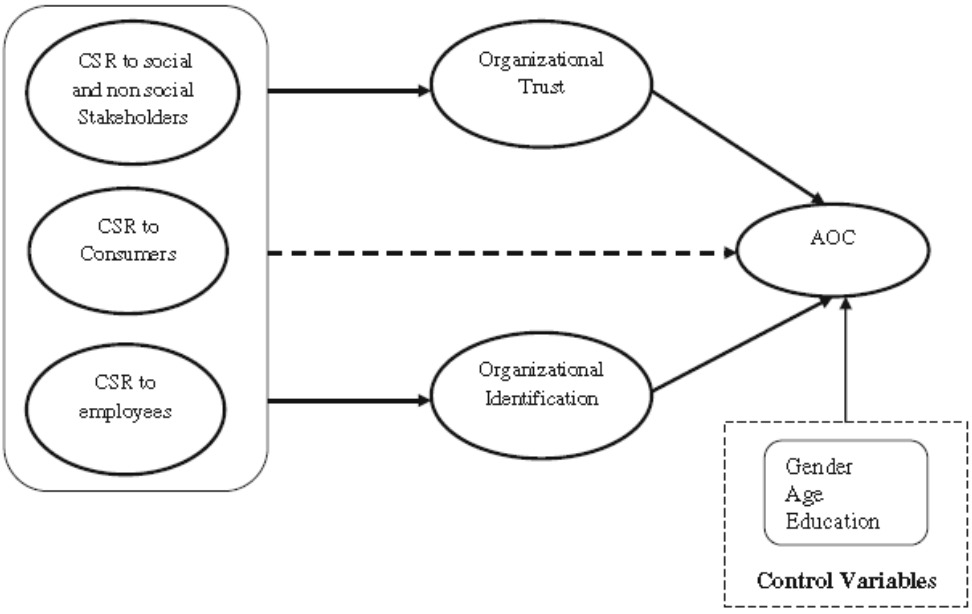
1.4.2 Manfaat Praktis

Tidak hanya bermanfaat untuk penelitian selanjutnya atau referensi lainnya, penulis berharap penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh praktisi *Public Relations* (PR) dalam bidang CSR dan Bina Lingkungan BUMN, khususnya PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk agar dapat mengoptimalkan kegiatan dalam membangun komitmen organisasi karyawannya.

BAB II
KERANGKA TEORITIS

2.1 Tinjauan Pusataka Terkait dengan Penelitian Sebelumnya

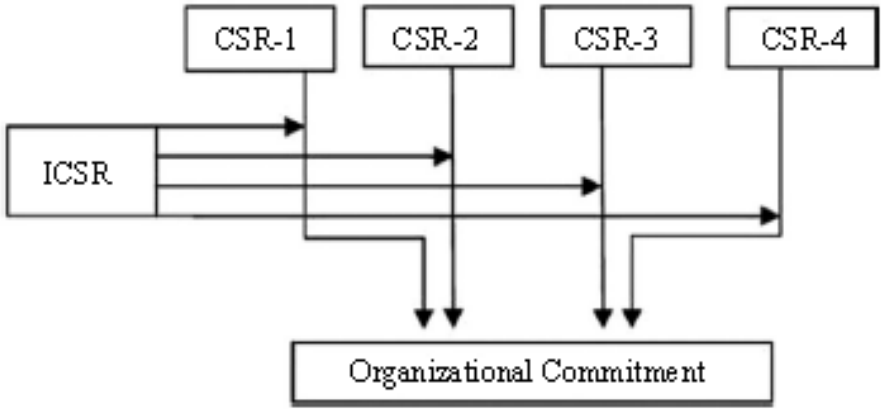
Penelitian pertama dilakukan oleh Farooq, Payaud, Merunka, dan Valette-Florence (2014). Dalam artikelnya Farooq, dkk menganalisis dampak bentuk-bentuk CSR berdasarkan *stakeholder*-nya terhadap komitmen organisasi yang hadir dalam komitmen afektif oganisasi (AOC). Penelitian kuantitatif ini menggunakan identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi sebagai penghubung antara variabel independen dengan dependen yang didasari oleh teori sosial identifikasi serta teori perubahan sosial. Metode yang digunakan untuk mengukur CSR, identifikasi, kepercayaan, dan AOC mengunakan instrumen yang didaptasi oleh Turker (2009); Maignan dan Farrel (2000); Mael dan Ashforth's (1995); Meyer, dkk (1993); dan Pevito, dkk (2008). Hasil dari penelitian ini adalah CSR dengan kuat mempengaruhi identifikasi, kepercayaan, dan AOC karyawan yang menekankan nilai instrumental CSR dan hasil dari investasi tersebut.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian Farooq, Payaud, Merunka, dan Valette-Valette-Florence

(*The Impact Of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation, Journal of Business Ethics*, 125, 2014, 563–580)

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Nejati dan Ghaesami (2013). Penelitian ini dilakukan untuk menginvestigasi bagaimana persepsi organisasi atau perusahaan yang memiliki CSR mempengaruhi komitmen karyawan (OC) yang didasari pada teori identifikasi sosial. Metode yang digunakan dalam penelitian sama dengan penelitian sebelumnya yaitu dengan instrumen yang dikembangkan oleh Turker (2009). Hasil penelitian ini adalah karyawan menunjukkan komitmen yang tinggi ketika bekerja dalam organisasi atau perusahaan yang memiliki CSR. Serta penelitian ini menunjukkan bahwa empat kategori CSR (CSR terhadap sosial dan non sosial *stakeholder*, karyawan, konsumen, dan pemerintah) mempengaruhi komitmen organisasi.

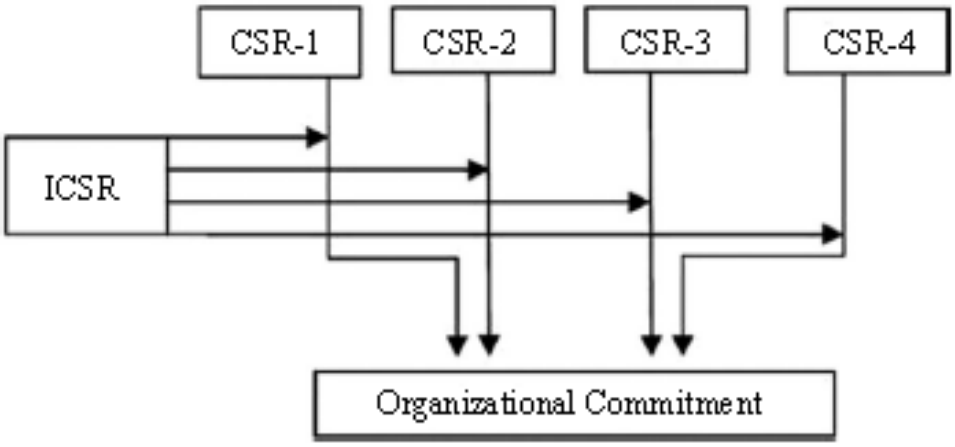


Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian Nejati dan Ghaesami

(*Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment: Empirical Findings from a Developing Country. Journal of Global Responsibility*, *Journal of Global Responsibility*, 4, 2013, 263–272)

Referensi ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Turker (2009). Penelitian Turker merupakan penelitian yang banyak dijadikan pedoman dengan topik sejenis, yaitu meneliti mengenai bagaimana CSR mempengaruhi komitmen organisasi karyawan berdasarkan teori identitas sosial. Metode dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bentuk regresi dari instrumen penelitian yang dikembangkannya. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa CSR sangat berpengaruh kepada para *stakeholder* sosial dan non-sosial, karyawan, dan pelanggan terhadap komitmen organisasional, terutama

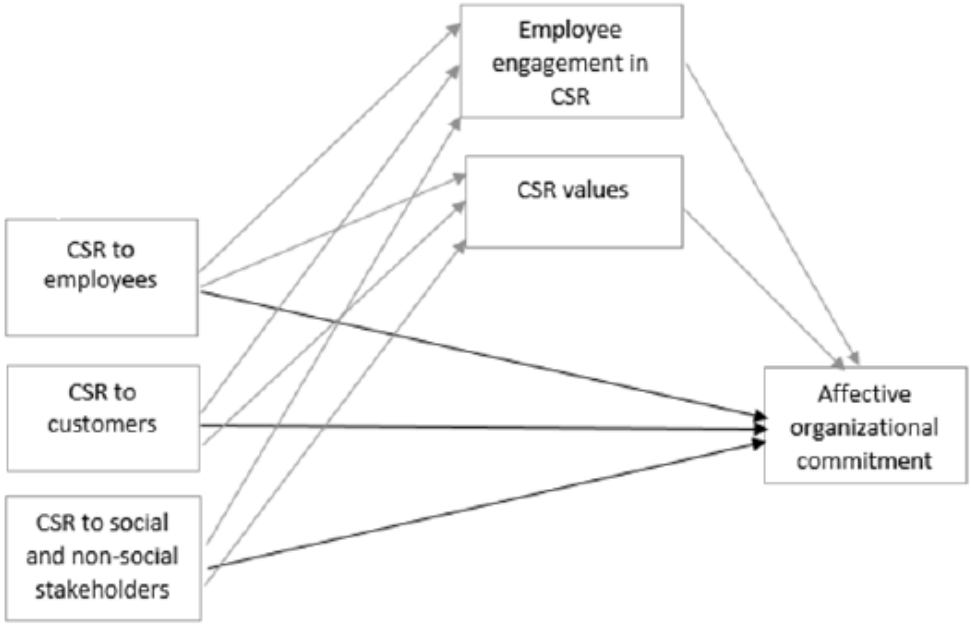
karyawan dalam perusahaan yang berhubungan dengan hal-hal lingkungan karena pada beberapa dekade terakhir ini masyarakat global sangat sadar dengan isu tersebut.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian Turker

(*How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. Journal of Business Ethics*, 89, 2009, 189–204)

Terakhir, penelitian yang dijadikan referensi adalah penelitian yang dilakukan oleh Prutina (2016). Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh CSR terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh nilai-nilai dan keterlibatan karyawan dalam CSR, sebagai dua unsur budaya organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur yang dimodifikasi dengan instrumen yang dibuat oleh Turker (2009). Hasil dari penelitian ini adalah keterlibatan karyawan dalam CSR dan nilai-nilai CSR bersama memiliki efek mediasi pada hubungan antara tiga dimensi CSR dan komitmen organisasi. Hasil lain penelitian ini juga mengemukakan bahwa keterlibatan dan nilai karyawan cenderung mempengaruhi dan berdampak positif pada kekuatan hubungan ini.



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian Prutina

(*The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment*. *Management,* 21, 2016, 227–248)

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya

(Sumber: Olahan penulis)

No	Judul Penelitian	Penulis	Cakupan Penelitian	Kerangka Penelitian	Hasil Penelitian	Keterkaitan Penelitian
1	*The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment*: *Exploring Multiple Mediation Mechanism*	Omer Farrooq, Marielle Payaud, Dwight Meruna dan Pierre Vallette-Valette-Florence (2014).	Meneliti efek tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang dirasakan karyawan terhadap komitmen organisasi afektif (AOC) yang dimediasi melalui kepercayaan organisasi dan identifikasi organisasi.	Variabel Independen: 1. *Corporate Social Responsibility*: *The responsibility of business encompasses the economy, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time.* Sementara dimensi CSR yang digunakan berdasarkan penelitian Tuker (2009) yaitu: (i)*CSR toward social and non-social stakeholde*r, (ii) *CSR to consumer,* (iii) *CSR to employee*. Variabel Moderator: 1. Identifikasi organisasi: *A cognitive perceptual construct that causes attitudes such as AOC.*	CSR sangat mempengaruhi identifikasi, kepercayaan, dan AOC karyawan, yang menekankan nilai instrumental CSR dan hasil dari investasi tersebut. mempengaruhi AOC.	Penulis menggunakan penelitian ini sebagai dasar penelitian yang dilakukan pada CSR dan karyawan Garuda Indonesia yang dimodifikasi dengan menambahkan dimensi CSR terhadap pemeritah.

				2. Kepercayaan organisasi: *Expectations, assumptions, or beliefs about likelihood that another's future actions will be beneficial, favorable, or a least not detrimental to one's interest.* Variabel Dependen: 1. Komitmen afektif organisasi: *An employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization.*		
2	*Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment: Empirical Findings from*	Merhan Nejati dan Sasan Ghasemi (2013).	Meneliti efek tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang dirasakan karyawan terhadap komitmen	Variabel Independen: 1. *Corporate Social Responsibility*: (i)*CSR toward social and non-social stakeholde*r, (ii) *CSR to consumer,* (iii) *CSR to employee*, (iv) *CSR to government.*	Penelitian ini menunjukkan bahwa semua kategori CSR yang diteliti secara signifikan mempengaruhi OC.	Penelitian ini memberikan gambaran tentang dampak dari CSR terhadap komitmen organisasi karyawan

	A Developing Country		organisasi (OC).	Variabel Dependen: 1. Komitmen organisasi *Retaining employees and keeping them qualified, motivated and performing.*		melalui metode penelitian yang berbeda yaitu dengan bentuk regresi yang membantu penulis mencari referensi metode analisa data.
3	*How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment*	Duygu Turker (2009)	Menganalisis bagaimana CSR mempengaruhi komitmen organisasi karyawan berdasarkan teori identitas sosial (*social*	Variabel Independen: 1. *Corporate Social Responsibility*: *The responsibility of business encompasses the economy, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time.* Dimensi CSR yang digunakan: (i) *primary social*, (ii) *secondary social*, (iii) *primary non-social*, (iv) *secondary non-social stakeholders*.	Hasil penelitian ini terkait dengan definisi CSR. Temuan menunjukkan bahwa responden mungkin skeptis tentang dimensi legalitas dan menganggap hal	Dari penelitian ini, penulis menemukan referensi-referensi instrumen penelitian yang dapat digunakan dalam

			identification theory).	Variabel Dependen: 1. Komitmen organisasi: *The psychological identification that an individual feels toward his or her employing organization.*	itu sebagai tugas organisasi.	penelitian yang dilakukan.
4	*The Effect Of Corporate Social Responsibility On Organizational Commitment*	Žana Prutina (2016)	Untuk memahami pengaruh CSR terhadap komitmen organisasi, penelitian ini mengeksplorasi apakah keterlibatan karyawan dalam nilai-nilai CSR dan CSR, sebagai dua unsur	Variabel Independen: 1. *Corporate Social Responsibility*: *If it is to have a positive impact on organizational outcomes, must be integrated into organization's business strategy and its organizational culture.* Dimensi CSR yang digunakan: (i)*CSR toward social and non-social stakehold*er, (ii) *CSR to consumer,* (iii) *CSR to employee*.	CSR untuk karyawan, tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Sementara keterlibatan karyawan dalam CSR ditemukan mempengaruhi komitmen organisasi.	Penelitian ini memberikan gambaran lain dalam menganalisis komitmen organisasi yang secara khusus tertuju pada AOC dengan menggunakan mediasi yang berbeda.

			budaya organisasi CSR, memediasi dampak CSR terhadap komitmen organisasi.	Variabel Moderator: 1. Nilai: *Preferences for certain behaviors or outcomes, the least conscious components that influence our actions.* 2. Keterlibatan karyawan: *Practice used to build the culture of responsibility, but it is, at the same time, a trait of a socially responsible culture.* Variabel Dependen: 1. Komitmen afektif organisasi : *Employees' emotional bond with their organization, has been found to reduce absenteeism and turnover and to improve performance*		

2.2 Tinjauan Pustaka Terkait dengan Kerangka Teoritis

2.2.1 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

a. Definisi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

Coombs dan Holladay (2012: 8) dalam bukunya "*Managing Corporate Social Responsibility*: *A Communication Approach*", menjelaskan bahwa:

> CSR *is the voluntary actions that a corporation implements as it pursues its mission and fulfills its perceived obligations to stakeholders, including employees, communities, the environment, and society as a whole.*

Dalam definisi ini, terdapat beberapa poin yang harus diketahui oleh perusahaan secara dalam maknanya, seperti:

1. *Voluntary Action.* Kegiatan perusahaan dalam melaksanakan CSR tentu sudah diatur dalam suatu peraturan hukum dan menjadi suatu kewajiban. Namun, pelaksanaan CSR yang sebenarnya adalah saat dimana perusahaan mampu melampaui harapan dari peraturan yang berlaku. Selain itu, tindakan CSR ini haruslah konsisten dan mampu mengimplementasikan misi organisasi sebagai penyedia produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan orang lain.
2. *Perceived Obligation.* Perusahaan memiliki kewajiban kepada para *stakeholder*, ini termasuk kewajiban untuk memahami dan responsif terhadap harapan mereka. Memenuhi kewajiban disertakan untuk menunjukkan bahwa korporasi dapat bertindak hanya pada apa yang diketahui dan diterima sebagai sah.

Dari definisi yang dijelaskan di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan atau dikenal dengan *Corporate Social Responsbility* (CSR) adalah

aksi perusahaan yang memperlakukan pemangku kepentingannya secara etis, sesuai dengan misi perusahaan, dan melindungi keuntungan perusahaan dalam jangka panjang.

b. Prinsip Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

Crowther dan Aras (2008: 11-13) menjelaskan bahwa prinsip CSR terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Sustainability*. Berkaitan dengan efek dari tindakan yang diambil di saat ini dan dampaknya di masa yang akan datang. Sehingga organisasi mampu terus-menerus melaksanakan program dan bukanlah kegiatan yang singkat serta dengan tempo jangka pendek.
2. *Accuntability.* Berkaitan dengan organisasi yang mengakui bahwa tindakannya mempengaruhi lingkungan eksternal dan karena itu perlu dipertanggung jawabkan efeknya sehingga pelaporan yang diberikan dapat dipahami secara terukur akurat sesuai dampak yang ditimbulkan bagi setiap *stakeholder* yang terlibat.
3. *Transparency.* Dampak yang ditimbulkan dapat diketahui dari pelaporan sesuai dengan fakta yang ada sehingga semua efek dapat jelas diketahui sebagai informasi bagi *stakeholder*.

c. Konsep Tanggaung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

Elkington dalam bukunya *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1998, dalam Rachman, Efendi, dan Wicaksana, 2011: 82-83) membahas konsep dasar CSR yang terbagi dalam tiga fokus, yaitu *profit, planet,* dan *people* yang lebih dikenal dengan konsep 3P atau *Triple Bottom Line.*

1. *Profit.* Perusahaan tidak hanya memburu keuntungan ekonomi belaka.
2. *Planet.* Perusahaan memiliki kepedulian kepada lingkungan sekitarnya.
3. *People.* Perusahaan juga memiliki kepedulian untuk meningkatkan kesejahteraan orang-orang.

d. Motif Tanggaung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

Menurut Porter (2009, dalam Rachman, Efendi, dan Wicaksana, 2011: 84-86) terdapat berbagai macam motif suatu organisasi atau perusahaan melaksanakan kegiatan CSR, yaitu:

1. Kewajiban Moral

   Kewajiban moral adalah meraih keberhasilan komersial dengan tetap menghormati nilai-nilai etika. Namun, tidak cukup alasan bagi perusahaan berinvestasi terus-menerus dalam kegiatan CSR karena adanya kepentingan ekonomi dan sosial sehingga tidak mudah menyamakan pandangan tentang pentingnya CSR dalam perspektif moral.
2. Keberlanjutan

   Keberlanjutan artinya memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengabaikan kebutuhan masa yang akan datang.
3. Izin Operasi

   Izin operasi artinya membangun “citra” untuk mendapatkan persetujuan pemerintah dan pemangku kepentingan. CSR yang digerakan dengan motif ini selalu membutuhkan izin dan persetujuan karena khawatir ditolak pemangku kepentingan. Karena membutuhkan persetujuan dari pemangku kepentingan yang belum tentu memahani dasar CSR, akibatnya program yang dibentuk bersifat jangka pendek, hanya merespon gejala sesaat, serta biasanya tidak berhubungan dengan substansi.

4. Reputasi

   Reputasi artinya agenda CSR didasarkan pada motif menaikan *brand* dan reputasi kepada konsumen, inverstor dan karyawan. Agenda dengan motif seperti ini sedikit pengaruhnya pada agenda kompetitif perusahaan berkelanjutan. Bahkan, dampaknya menonjolkan kepopuleran dibandingkan dampak sosial dan bisnis perusahaan.

e. Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

   Pemangku kepentingan (*stakeholder*) adalah orang-orang yang terlibat dalam transaksi suatu bisnis yang mempengaruhi kehidupan mereka sehingga menimbulkan suatu kepentingan (Madura, 2007: 18).

   Dalam pelaksanaan CSR, perusahaan perlu memahami sejauh mana keterlibatan pemangku kepentingan terkait program dan hak-hak mereka yang perlu dipenuhi. Pearce II dan Robinson (2007: 69) menjelasakan pandangan tentang macam-macam pemangku kepentingan serta keterlibatannya.

Tabel 2.2 Pemangku Kepentingan dan Keterlibatan

(Sumber: Pearce dan Robbinson, 2007: 69)

Pemangku Kepentingan	**Keterlibatan**
Pemegang Saham	Partisipasi dalam distribusi laba, penawaran saham tambahan, aset saat likuidasi; hak suara; inspeksi pembukuan perusahaan; pemindahan saham; pemilihan dewan komisaris.
Kreditor	Proporsi legal dari pembayaran bunga yang jatuh tempo serta pengembalian pokok investasi.

Tabel 2.2 Pemangku Kepentingan dan Keterlibatan (Lanjutan)

Karyawan	Kepuasan ekonomi, sosial dan psikologi tempat kerja. Aman dari perilaku arbitrer dan tidak terduga dari pihak eksekutif perusahaan.
Pelanggan	Layanan yang menyertai produk; data teknik mengenai cara menggunakan produk; garansi yang sesuai; perbaikan produk melalui penelitian dan pengembangan.
Pemasok	Keberlangsungan sumber bisnis; pemenuhan kewajiban kredit secara tepat waktu; hubungan profesional dalam pembelian dan penerimaan produk atau jasa.
Pemerintah	Pajak; ketaatan terhadap peraturan kebijakan publik berkaitan dengan keharusan bersaing secara bebas dan adil; pembayaran kewajiban hukum dari para pelaksana bisnis; ketaatan terhadap undang-undang antimonopoli.
Serikat Pekerja	Pengakuan sebagai agen negosisasi bagi karyawan. Peluang menjadikan serikat pekerja sebagai partisipan dalam organisasi perusahaan.
Pesaing	Observasi norma-norma perilaku persaingan yang ditetapkan oleh masyarakat dan industri.
Komunitas Lokal	Memberikan lapangan kerja yang produktif dan sehat bagi komunitas.
Masyarakat Umum	Partisispasi dalam kontribusi kepada masyarakat secara keseluruhan; komunikasi yang efektif antara pemerintah dan unit bisnis yang dirancang untuk saling memahami; menanggung proporsi yang layak atas beban pemerintah dan komunitas.

f. Bentuk-bentuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

Bentuk-bentuk CSR muncul disebabkan berbagai macam-macam faktor, seperti berdasarkan bentuk kontribusi perusahaan dan pemangku kepentigannya. Berdasarkan bentuk

kontribusi yang dilakukan, CSR terbagi dalam beberapa jenis (Coombs dan Holladay, 2012: 21), yaitu:

1. *Philanthropy*

   Bentuk CSR yang dilakukan perusahaan dengan menyumbangkan uang, jasa, produk, atau sejenisnya langsung ke isu penyebab atau kepedulian sosial.

2. *Cause Promotion*

   Dalam kegiatan ini, perusahaan memberikan kontribusi uang atau sumber daya lainnya untuk meningkatkan kesadaran dari isu penyebab atau kepedulian sosial.

3. *Cause Marketing*

   Bentuk CSR ini dilakukan perusahaan dengan memberikan kontribusi terhadap suatu isu dalam bentuk hasil penjualan produk atau jasa tertentu yang melibatkan konsumen.

4. *Social Marketing*

   Bentuk CSR ini dilakukan perusahaan dengan mencoba mempengaruhi perilaku konsumen ataupun publik untuk mempromosikan kebaikan sosial, seperti daur ulang, kursi sabuk pengaman, atau kesehatan.

5. *Volunteering*

   Perusahaan mendorong karyawan untuk menjadi sukarelawan dan/atau bekerjasama dengan organisasi tertentu.

Sementara, menurut Turker (2009, dalam Farooq, dkk, 2014: 568) bentuk-bentuk CSR yang muncul berdasarkan pemangku kepentingannya yang terlibat dengan perusahaan terbagi menjadi empat jenis, yaitu:

1. CSR *toward social and nonsocial stakeholders*

   Komponen ini merupakan tanggung jawab bisnis terhadap masyarakat, lingkungan alam, generasi berikutnya, dan lembaga non pemerintah.

2. CSR *toward employees*

   Tindakan perusahaan harus memastikan kesejahteraan dan dukungan dari karyawan, termasuk peluang karir, keadilan organisasi, kebijakan yang mengutamakan keluarga, keselamatan, keamanan kerja, dan hubungan serikat.

3. CSR *toward customers*

   Dimensi ini berkaitan dengan tanggung jawab bisnis terhadap konsumen dan produk, termasuk keamanan produk, layanan pelanggan, dan penanganan keluhan pelanggan, di luar hukum.

4. CSR *toward government*

   Perusahaan bertanggung jawab untuk mematuhi hukum dan peraturan pemerintah serta membayar pajak.

2.2.2 Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

a. Definisi Komitmen Organisasi

Mowday, Steer dan Porter (1982, dalam Don, Ismail, Daud, 2006: 176) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai 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.

Komitmen organisasi adalah keadaan pada diri anggota yang selanjutnya mengidentifikasikannya dengan ciri khas dan tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Miller, 2003 dan Cohen, 2007, dalam Kusumaputri, 2015: 41).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan teradap organisasi dengan cara mempercayai dan mengidentifikasi nilai dan tujuan organisasi; bersedia dan

berusaha meningkatkan prestasi organisasi; dan tetap bertahan untuk terus berada dalam organisasi.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Hasil penelitian Meyer dan Allen (1997, dalam Kusumaputri, 2015: 40 – 48) memandang bahwa komitmen organisasi dibagi dal tiga dimensi, yaitu afektif, berkelanjutan (*continuance*) dan normatif. Komitmen organisasi tiga dimensi ini merupakan keadaan psikologi yang dikarakteristikkan oleh hubungan antara anggota degan oganisasi beserta implikasinya dalam organisasi.

1. Komitmen Afektif (*Affective* Commitment)

Meyer dan Allen (1997, dalam Kusumaputri, 2015: 43) mendefinisikan komitmen afektif sebagai perasaan positif dari identifikasi, keterikatan (*attachement*) dan keterlibatan (*involvement*) dalam pekerjaaan di organisasi.

Anggota organisasi yang berkomitmen dengan organisasinya berdasarkan aspek afektif, melakukan pekerjaannya karena mereka memang menginginkan. Anggota organisasi berkomitmen pada tingkat afektif tetap bertahan dalam organisasi karena mereka memandang organisasi memiliki tujuan dan nilai-nilai mereka yang sejalan dengannya.

Storey (1995, dalam Kusumaputri, 2015: 44) menjelaskan bahwa kekuatan komitmen afektif dipengaruhi oleh perluasan kebutuhan dan harapan individu mengenai organisasi yang disesuaikan dengan pengalaman aktual mereka. Sementara model komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991, dalam Kusumaputri, 2015: 44) mengindikasikan bahwa komitmen afektif dipengaruhi, oleh tantangan pekerjaan, kejelasan peran, kesulitan pencapaian tujuan, penerimaan oleh manajemen, kedekatan rekan

sejawat, kesetaraan, kepentingan pribadi, umpan balik, partisipasi dan keteguhan.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

   Komitmen berkelanjutan menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Kusumaputri, 2015: 45) adalah kesadaran perhitungan dihubungkan dengan jika meninggalkan organisasi.

   Becker dan Wilson (2000, dalam Kusumaputri, 2015: 45) menambahkan Komitmen berkelanjutan dikaitkan dengan dengan keterikatan instrumental pada organisasi yang didasarkan pada pengukuran perolehan ekonomi. Anggota organisasi mengembangkan komitmen organisasi karena imbalan didapatkan tanpa harus mengidentifikasikan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

   Dalam rangka mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan, organisasi perlu memberi perhatian lebih dan usaha-usaha yang memberikan keuntungan bagi anggota yang pada akhirnya akan menumbuhkan moral anggota untuk menjadikan komitmen secara afektif.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

   Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Kusumaputri, 2015: 47), komitmen normatif adalah perasaan tanggung jawab untuk melakukan. Keyakinan normatif adalah tugas dan tanggung jawab membuat individu merasa berkewajiban mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

   Kekuatan komitmen normatif dipengaruhi oleh aturan-aturan mengenai tanggung jawab timbal balik antara organisasi dan anggotanya. McDonald dan Makin (2000, dalam Kusumaputri, 2015: 47) menambahan bahwa tanggung jawab timbal balik didasarkan pada teori

pertukaran sosial, yaitu individu menerima keuntungan dibawah tanggung jawab normatif yang kuat atau aturan untuk membayar kembali keuntungan dengan beberapa cara.

c. Karakteristik Komitmen Organisasi

Morow (1993, dalam Kusumaputri, 2015: 41) menggambarkan komitmen organisasi dikarakteristikan oleh sikap dan perilaku. Sikap digambarkan sebagai pernyataan evaluatif atau penilaian, baik mendukung maupun tidak mendukung, pada fenomena tertentu. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan persaan, seperti keterikatan, identifikasi dan loyalitas pada organisasi sebagai objek komitmen.

Reichhers (1985, dalam Kusumaputri, 2015: 42) karakteristik selanjutnya yang menggambarkan komitmen organisasi adalah perilaku. Komitmen sebagai perilaku yang terlihat ditampakkan saat anggota organisasi memiliki komitmen terhadap kelompoknya dalam suatu organisasi.

Sementara menurut Miner (1988, dalam Kusumaputri, 2015: 42) secara konsptual komitmen dapat dikarakteritikan setidak-tidaknya oleh tiga hal, yaitu:

1. Keyakinan kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Keinginan untuk memperluas usaha-usaha dalam perilaku di organisasi.
3. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2.2.3 Identifikasi Organisasi (*Organizational Identification*)

a. Definisi Identifikasi Organisasi **(***Organizational Identification***)**

Duton, Dukerich dan Harquail (1994, dalam Whittle dan Izod, 2009: 24) menjelaskan definisi identifikasi organisasi

adalah definisi antara diri dengan perusahaan yang muncul dari hubungan kognitif.

Sementara menurut Carroll (2016: 531) identifikasi organisasi adalah hubungan kognitif dan emosional antara organisasi dan individu yang menghasilkan kesesuian identitas diantara keduanya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa identifikasi organisasi (*organizational identification*) adalah hubungan kognitif dan emosional antara organisasi dan individu yang saling percaya dan menyatu menjadi satu identitas.

b. Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory*)

Giles, Willemyns, Gallois, Anderson (2007, dalam West dan Turner, 2010: 468) menjelaskan bahwa teori identitas sosial (*social identity theory*) menunjukkan bahwa konsep diri seseorang terdiri dari identitas pribadi, misalnya karakteristik tubuh, perilaku psikologis serta identitas sosial, misalnya afiliasi dengan kelompok.

Worchel, Rothgerber, Day, Hart, dan Butemeyer (1998, dalam West dan Turner, 2010: 468) menambahkan bahwa teori ini menunjukkan bahwa orang yang "termotivasi untuk bergabung dengan kelompok yang paling menarik dan/atau memberikan keuntungan kepada sesorang yang menjadi bagian dari kelompok (*in group*)". West dan Turner (2010: 468) juga menjelaskan bahwa identitas sosial secara garis besar meliputi pada perbandingan yang dilakukan orang antara *in-group* (seseorang merasa menjadi bagian dalam kelompok) dan *out-group* (seseorang merasa bukan bagian dari kelompok).

Tajfel dan Turner (1986, dalam West dan Turner, 2007: 218) mengamati bahwa individu mencoba mempertahankan identitas sosial yang positif sehingga mampu membuat

kelompok mereka menjadi tempat yang semakin menyenangkan. Teori identitas sosial memberikan prespektif pada individu dalam membandingkan dirinya dengan individu yang tergabung dalam kelompok lain.

Teori identitas sosial (McShane, Glinow, dan Young, 2008: 72-73) menjelaskan tentang perubahan persepsi sosial (*social preception*) dalam bagaimana kita memandang orang lain. Persepsi sosial dipengaruhi oleh tiga kegiatan dalam proses membentuk dan mempertahankan identitas sosial, yaitu:

1. *Categorization*

   Identitas sosial adalah proses membandingkan, dan perbandingan dimulai dengan mengelompokkan individu ke dalam suatu kelompok yang sesuai dengan karakteristiknya.

2. *Homogenization*

   Untuk mempermudah proses perbandingan, individu cenderung berpikir bahwa individu lain dalam masing-masing kelompok memiliki kemiripan satu sama lain. Meski setiap individu unik, tetapi fakta tersebut sering terlupakan ketika berpikir tentang identitas sosial dan bagaimana individu dibandingkan dengan orang-orang dalam kelompok-kelompok sosial lainnya.

3. *Differentiation*

   Identitas sosial memenuhi kebutuhan untuk memiliki konsep diri yang berbeda dan positif. Dalam mencapai hal ini, individu melakukan kategorisasi dan homogenisasi; serta membedakan kelompok dengan menetapkan karakteristik yang lebih menguntungkan untuk anggota dalam kelompok daripada anggota di kelompok lain.

c. Bentuk-Bentuk Identifikasi Organisasi **(***Organizational Identification***)**

Berdasarkan waktu atau periodenya, identifikasi organisasi terbagi dalam dua bentuk (Russo, 1998 dan Ashforth, 2001, dalam Podnar, 2015: 179), yaitu:

1. *Situated Identification.* Presepsi individu yang muncul dari keuntungan dan pemenuhan kebutuhan saat bergabung dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu.
2. *Structure Identification.* Presepsi individu yang muncul dari posisi dan perannya dalam organisasi.

d. Faktor Identifikasi Organisasi **(***Organizational Identification***)**

Cornelissen (2008: 198) menyatakan bahwa peningkatan identifikasi disebabkan oleh dua faktor.

1. Hasil dari melihat prestise eksternal organisasi (*result of perceive external prestige of the organization*).

   Faktor ini muncul akibat repon yang diberikan pihak luar kepada organisasi hingga berdampak kepada gambaran individu yang menerima respon tersebut. Contohnya adalah kebanggaan yang muncul ketika karyawan mendengar pujian yang dilontarkan teman di luar perusahaannya.
2. Hasil dari identitas pribadi karyawan dan organisasi yang saling melengkapi (*result of the degree of overlap between personal identity of employees and the identity of organization*).

   Ketika karyawan memutuskan untuk bergabung, karyawan merasakan adanya kesamaan visi misi dengan perusahaan atau berpikir untuk melengkapi kekurangan perusahaan dengan kemampuan yang dimilikinya.

2.2.4 Kepercayaan Organisasi (*Organizational Trust*)

a. Definisi Kepercayaan Organisasi (*Organizational Trust*)

Kepercayaan organisasi (*organizational trust*) menurut Davis dan Bratkus (2009: 320) adalah kesediaan anggota dari suatu organisasi untuk menerima segala tindakan yang dilakukan oleh organisasinya, meskipun individu tersebut tidak mengenal seluruh anggota lainnya ataupun tindakan organisasi yang tidak bisa terpantau.

Sementara Al Golin (2003, dalam Fitzpatrick dan Bronstein, 2006: 92) menjelaskan definisi kepercayaan organisasi adalah kesediaan menerima segala kemungkinan didasari oleh budaya dan komunikasi dalam hubungan yang terjadi dalam organisasi.

Penulis menyimpulkan dari berbagai definisi di atas bahwa kepercayaan organisasi (*organizational trust*) adalah kumpulan kemauan dan perasaan nyaman *stakeholder* terhadap organisasi berdasarkan budaya dan komunikasi perilaku dalam hubungan dan transaksi.

b. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) berpendapat bahwa kekuatan utama dalam hubungan interpersonal adalah kepuasan kepentingan kedua orang (Turner, 2010: 187). Kepentingan tidak dianggap selalu buruk dan dapat digunakan untuk meningkatkan hubungan. Pertukaran interpersonal dianggap analog dengan pertukaran ekonomi di mana orang puas ketika mereka menerima pengembalian yang adil untuk pengeluaran mereka.

Stafford (2008, dalam Turner, 2010: 186) menjelaskan bahwa teori pertukaran sosial berpendapat bahwa orang-orang menilai hubungan mereka dalam hal biaya dan manfaat. Sementara menurut Monge dan Contractor (2003, dalam West

dan Turner, 2010: 186) perspektif teori pertukaran sosial berpendapat bahwa orang menghitung nilai keseluruhan dari hubungan tertentu dengan mengurangi biayanya dari imbalan diberikannya.

Hasilnya teori pertukaran sosial terdiri dari beberapa asumsi (West dan Turner, 2007: 218-220), yaitu:

1. Mengenai sifat manusia.
    a) Manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman.

       Perilaku seseorang dimotivasi oleh suatu dorogan internal. Ketika seeorang merasakan dorongan ini, mereka akan termotivasi untuk menguranginya dan proses pelaksanaannya merupakan hal yang menyenangkan.
    b) Manusia adalah makhluk rasional.

       Teori ini didasarkan pada pemikiran bahwa di dalam batasan-batasan informasi yang tersedia untuknya, manusia akan menghitung pengirbanan dan penghargaan dari sebuah situasi tertentu dan ini akan menuntu perilakunya.
    c) Standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring berjalannya waktu dan dari satu orang ke orang lain.

       Teori in harus mempertimbankan adanya keanekaragaman. Tidak ada satu standar yang dapat ditetapkan pada semua orang untuk menentukan apa pengorbanan dan apa penghargaan itu.
2. Mengenai sifat dari hubungan.
    a) Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan.

       Dalam teori ini yang ditanamkan bukanlah pemikiran menang-kalah melainkan lebih kepada fungsi saling ketergantungan. Oleh karena itu, ketika sesorang dalam

sebuah hubungan mengambil tindakan, baik individu dan hubungan secara keseluruhan terkena akibat.

b) Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses.

Waktu dan perubahan merupakan suatu hal yang penting pada suatu hubungan. Waktu mempengaruhi pertukaran karena pengalaman-pengalaman masa lalu menuntun penilaian mengenai penghargaan dan pengorbanan, dan penilaian ini mempengaruhi pertukaran-pertukaran selanjutnya.

Thibaut dan Kelley (1959, dalam West dan Turner, 2007: 221-222) menjelaskan adanya evaluasi yang dilakukan individu-individu dalam melakukan hubungan. Evaluasi ini terbagi menjadi dua tipe, yaitu:

1. Level Perbandingan (*Comparison Level*-CL)

   Standar yang mewakili perasaan sesorang mengenai apa yang mereka harus terima dalam hal penghargaan dan pengobanan dari sebuah hubungan.

2. Level Perbandingan untuk Alternatif (*Comparison Level for Alternative*s-CLalt)

   Level terendah dari penghargaan suatu hubungan dapat diterima oleh seseorang atau evaluasi dari suatu hubungan berdasarkan alternatif-alternatid yang mereka miliki.

Thibaut dan Kelley (1959, dalam West dan Turner, 2007: 225) juga menjabarkan adanya pola-poa yang mendeskripsiskan perilaku atau norma sesorang dalam memaksimalkan penghargaan dan menimalkan pengorbanan. Pola-pola tersebut terbagi menjadi tiga matriks, yaitu:

1. Matriks Terkondisi (*Given Matrix*)

   Pilihan-pilihan perilaku dan hasil akhir yang ditentukan oleh kombinasi dari faktor-faktor eksternal (lingkungan) dan faktor internal (keahlian tertentu yang dimiliki oleh masing-masing individu).

2. Matriks Efektif (*Effective Matix*)

   Perluasan dari perilaku alternatif dan/atau hasil akhir yang menentukkan pilihan perilaku. Selain itu, matriks ini merupakan perubahan dari matriks terkondisi apabila individu mempelajari keahlian baru.

3. Matriks Disposisional (*Dispositional Matrix*)

   Individu-individu dalam suatu hubungan memiliki kesamaan pendapat untuk saling bertukar penghargaan.

Ketiga bentuk matriks di atas dapat terjadi dalam berbagai bentuk pertukaran seperti dibawah ini (West dan Turner, 2007: 226-227).

1. Pertukaran Langsung (*Direct Exchange*)

   Pertukaran yang terjadi jika individu-individu dalam hubungan saling berbalas penghargaan dan pengorbanan.

2. Pertukaran Tergeneralisasi (*Generalized Exchange*)

   Merupakan pertukaran yang terjadi secara tidak langsung. Pertukaran ini melibatkan masyarakat atau jaringan sosial.

3. Pertukaran Produktif (*Productive Exchange*)

   Pertukaran yang terjadi apabila individu-individu dalam hubungan saling berkontribusi agar keduanya saling memperoleh keungtungan. Dalam pertukaran ini individu mengalami pengorbanan dan mendapatkan penghargaan secara simultan.

c. Faktor Kepercayaan Organisasi (*Organizational Trust*)

Menurut Carroll (2016: 554-555) faktor kepercayaan organisasi terbagi dalam dua bentuk, yang disebut dengan ABI dan CBASIC.

ABI merupakan gabungan dari *ability* (kemampuan), *benevolence* (kebaikan), *integrity* (integritas). Sementara CBASIC merupakan gabungan dari *communication* (komunikasi), *benevolence concern* (masalah kebaikan),

alignment of interest (penyelarasan kepentingan), *similiarities* (kesamaan), *integrity* (intergritas) dan *predictability* (terprediksi), serta *capability* (kemampuan).

2.3 Kerangka Teoritis

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kerangka pemikiran milik Farooq, dkk (2014) yang dimodifikasi dengan menambahkan dimensi CSR, yaitu CSR terhadap pemerintah. Hal tersebut ditambahkan melihat kondisi pelaksanaan CSR pada Garuda Indonesia.

Greening dan Turban (2000, dalam Farooq, dkk, 2014: 568) mengemukakan bahwa CSR berdampak kepada sifat dan perilaku karyawan. Stites dan Michael (2011, dalam Farooq, dkk, 2014: 568) menambahkan bahwa hadirnya CSR yang mampu meningkatkan reputasi baik perusahaan secara langsung memberikan komitmen organisasi para karyawan terhadap perusahaan.

Tajfel dan Turner (1985, dalam Farooq, dkk, 2014: 569) menyatakan bahwa karyawan menyukai perusahaan yang memiliki citra yang baik sehingga dianggap mereka mampu membantu meningkatkan nilai dan kebutuhan karyawan. Tyler dan Blader (2013, dalam Farooq, dkk, 2014: 569) menambakan bahwa identifikasi organisasi lahir dari gambaran dan pamor organisasi tersebut. Farooq, dkk (2014:) menyatakan bahwa CSR merupakan salah satu hal yang berhasil meningkatkan citra perusahaan yang membuat karyawan merasa bangga menjadi bagian darinya. Karyawan yang telah mengidentifikasikan dirinya dengan perusahaan telah berkomitmen untuk menjaga citra perusahaan di mata eksternal dan menghormati sesama di internal.

Whitener (1998, Farooq, dkk, 2014: 570) menyatakan bahwa dalam teori pertukaran sosial, ketika satu pihak secara sukarela memberikan manfaat bagi pihak lainnya, berharap adanya balasan baik yang datang atas tindakannya tersebut. Begitu pula konsep pelaksanaan CSR yang dilakukan perusahaan. Karena karyawan merupakan bagian dari pemangku kepentingan suatu perusahaan, dengan adanya program CSR yang dilakukan, diharapkan

karyawan dapat memberikan balasan baik terhadapnya. Salah satu balasan baik yang diberikan karyawan adalah kepercayaan organisasi. Kepercayaan organisasi merupakan salah satu hasil hubungan pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan (Aryee, 2002, Konovsky dan Pugh, 1994, dalam Farooq, dkk, 2014: 571). Blau (1964, Farooq, dkk, 2014: 571) menyatakan bahwa hubungan pertukaran merupakan investasi komitmen kepada pihak lain. Program CSR yang diharapkan mendapatkan balasan kepercayaan dari karyawan diharapkan secara jangka panjang memupuk komitmen organisasi terhadap perusahaan.

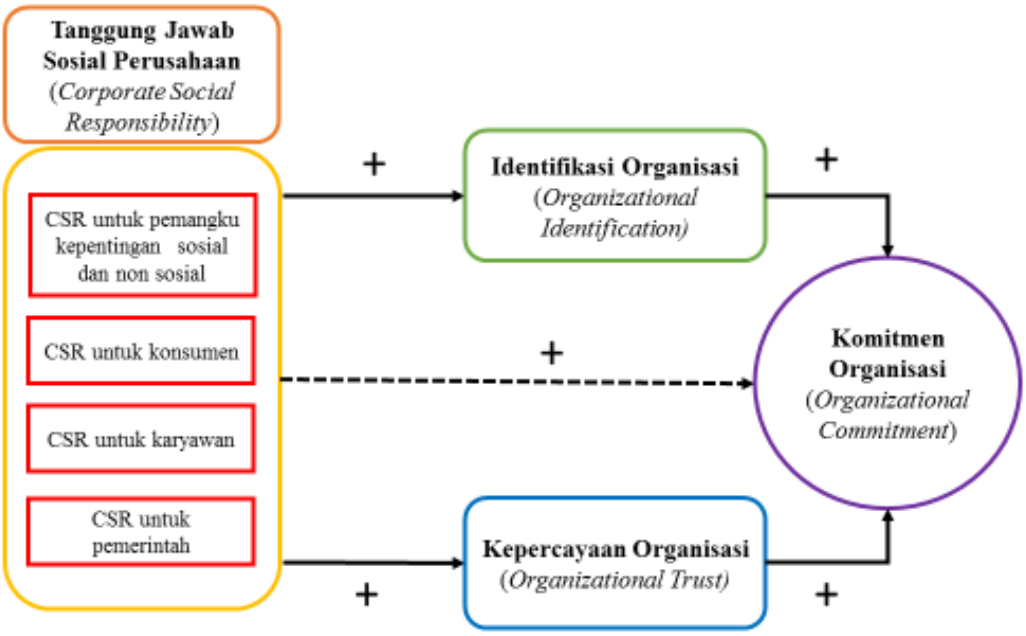
Penulis melihat, Garuda Indonesia memiliki banyak *stakeholder* yang mempengaruhi proses bisnisnya. Berbagai cara dilakukan Garuda Indonesia untuk memberikan *feedback* kembali atas kerjasama dan sumber daya yang diambilnya, salah satunya melalui CSR. Garuda Indonesia terbukti telah melakukan beragam bentuk CSR yang dilakukannya sebagai pelayanan terhadap *stakeholder* tersebut sehingga dalam penelitian ini penulis menggunakan konsep CSR yang dibangun oleh Turker (2009), yang terdiri dari CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial, CSR untuk karyawan, CSR untuk konsumen dan CSR untuk pemerintah.

Penulis ingin melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dengan hadirnya CSR terhadap komitmen karyawan Garuda Indonesia. Secara langsung, penulis mengasumsikan bahwa CSR yang dilakukan Garuda Indonesia berpengaruh terhadap komitmen karyawannya. Hal ini muncul karena adanya gambaran dalam pemikiran karyawan bahwa kegiatan CSR menunjukkan tanggung jawab yang dimiliki perusahaan kepada *stakeholder* atas sumber daya yang telah digunakan, efek dari bisnisnya, dan dukungan terhadap berjalannya bisnis yang dilakukan Garuda Indonesia.

Penulis juga melihat pengaruh tidak langsung antar CSR dan komitmen karyawan Garuda Indonesia. Pengaruh tidak langsung ini dijembatani oleh identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi. CSR merupakan salah satu hal yang unik, yang membedakan Garuda Indonesia dengan perusahaan lainnya. Karakteristik unik ini menjadikan CSR sebagai bentuk identitas perusahaan yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam suatu perusahaan. Sementara,

CSR menunjukkan gambaran rasa tanggung jawab perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan yang terlibat pelaksanaan bisnisnya dan berdampak pada reputasi dan citra yang positif sehingga membuat karyawan percaya. Kepercayaan tersebut membuat karyawan untuk berkomitmen kepada Garuda Indonesia.

Berdasarkan pernyataan teoritis diatas, peneliti menghadirkan kerangka tersebut kedalam suatu gambar bagan untuk memperjelas maksud dari penelitian ini.



Gambar 2.5 Keragka Pemikiran Penelitian

(Sumber: Olahan penulis)

2.4 Hipotesis

a. CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial berpengaruh secara signifikan terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

b. CSR untuk karyawan terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : CSR untuk karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : CSR untuk karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

c. CSR untuk konsumen terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : CSR untuk konsumen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : CSR untuk konsumen berpengaruh secara signifikan terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

d. CSR untuk pemerintah terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : CSR untuk pemerintah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : CSR untuk pemerintah berpengaruh secara signifikan terhadap identifikasi organisasi karyawan Garuda Indonesia.

e. CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial terhadap kepercayaan organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan organisasi karyawan Garuda Indonesia.

f. CSR untuk karyawan terhadap kepercayaan organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : CSR untuk karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan organisasi karyawan.

H_1 : Garuda Indonesia.CSR untuk karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan organisasi karyawan Garuda Indonesia.

g. CSR untuk konsumen terhadap kepercayaan organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : CSR untuk konsumen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan organisasi karyawan.

H_1 : Garuda Indonesia.CSR untuk konsumen berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan organisasi karyawan Garuda Indonesia.

h. CSR untuk pemerintah terhadap kepercayaan organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : CSR untuk pemerintah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan organisasi karyawan.

H_1 : Garuda Indonesia.CSR untuk pemerintah berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan organisasi karyawan Garuda Indonesia.

i. CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia

H_0 : CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : CSR untuk pemangku kepentingan sosial dan non-sosial berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

j. CSR untuk karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia

H_0 : CSR untuk karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : CSR untuk karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

k. CSR untuk konsumen terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia

H_0 : CSR untuk konsumen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : CSR untuk konsumen berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

l. CSR untuk pemerintah terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia

H_0 : CSR untuk pemerintah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : CSR untuk pemerintah berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

m. Identifikasi organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : Identifikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : Identifikasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

n. Kepercayaaan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_0 : Kepercayaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

H_1 : Kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Garuda Indonesia.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Creswell (2014: 32) membedakan dua bentuk pendekatan dalam penelitian, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Penelitian yang dilakukan peneliti dibuat dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan-pendekatan terhadap kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik daripada naratif (Donmoyer, 1995, dalam Given, 2008: 713).

Bentuk penelitian yang diterapkan peneliti adalah kausal. Penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel lain yang menjadi variabel terikat (Juliandi, Irfan, Manurung, 2014: 13).

Dengan menggunakan metode ini, diharapkan mampu menjawab permasalahan-permasalahan dari topik yang diangkat dan bisa dianalisis lebih mendalam mengenai dampak yang ditimbulkan oleh CSR terhadap komitmen organisasi karyawan.

3.2 Populasi dan *Sampling*

3.2.1 Populasi

Target populasi penelitian ini adalah karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang bekerja di gedung manajemen, Garuda *City*. Gedung manajemen Garuda Indonesia terletak pada Jl. M1, Area Perkantoran Gedung Garuda *City Center*, Soekarno-Hatta International Airport, Cengkareng, Kec. Tangerang, Banten 19120.

Gedung manajemen Garuda Indonesia merupakan kantor yang disediakan bagi pekerja operasional (diraksi, komisaris, karyawan tetap, semi karyawan dan *outsourcing*) dan bukan pekerja lapangan (pilot, pramugari, dan lain-lain).

Kelompok karyawan tetap Garuda Indonesia terbagi menjadi tiga tingkatan posisi, dari yang tertinggi hingga terendah yaitu *senior*

manager, manager dan *analyst. Senior manager* berfungsi untuk melakukan kontrol, pengawasan, dan pengambilan keputusan dari program kegiatan dalam unit yang bergerak dibawah kepemimpinannya. Sementara *manager* merupakan pemimpin yang bertugas untuk melakukan kontrol, pengawasan dan pengambilan dari satu unit. Lalu terakhir *analyst* bertugas untuk menyusun program kegiatan yang mengimplementasikan nilai serta visi dan misi Garuda Indonesia.

Namun secara lebih detil, penelitian ini ditujukan pada karyawan yang memenuhi kriteria sebagai berikut.

a. Karyawan sudah berstatus sebagai pegawai PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
b. Karyawan minimal sudah bekerja selama 2 (dua) tahun sebagai pegawai PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

Berdasarkan laporan Bagian Kepegawaian Unit *Human Capital* PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, didapatkan informasi jumlah karyawan di gedung manajemen, Garuda *City* berjumlah 562 orang. Akan tetapi, karyawan yang sudah memenuhi syarat-syarat sebagaimana ditentukan, hanya 522 orang.

Gambar 3.1 Gedung Manajemen Garuda Indonesia, Garuda *City*

(Sumber: www.garuda-indonesia.com)

3.2.2 *Sampling*

Metode *sampling* yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, yaitu subjek diturunkan dari suatu populasi yang lebih besar dengan sejumlah cara di mana probabilitas pemilihan anggota populasi diketahui dan probabilitas tidak harus sama (Hamdi dan Bahrudin, 2014: 38). Metode *probability sampling* yang digunakan adalah *sampling* random sederhana, yaitu subjek dipilih dari populasi dan karenanya seluruh anggota memiliki peluang yang sama untuk dipilih (Hamdi dan Bahrudin, 2014: 39).

Dalam menentukan ukuran sampel, penulis menggunakan rumus Slovin untuk menentukan banyaknya sampel yang diambil. Dalam menentukan ukuran sampel penelitian, Slovin (1960) memasukkan unsur kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi (Sanusi, 2011: 101). Rumus yang digunakan adalah :

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

α = toleransi ketidaktelitian(dalam persen)

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan bilai toleransi sebesar 10%, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini, yaitu:

$$n = \frac{522}{1 + 522(10\%)^2} = 83.92 \approx 84$$

Dari hasil rumus Slovin, maka jumlah responden dari penelitian ini adalah 84 orang yang merupakan pegawai tetap Garuda Indonesia.

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

Sanusi (2011: 104) menjelaskan bahwa sumber data cenderung pada pengertian dari mana (sumbernya) data yang

digunakan dalam penelitian berasal. Berdasarkan hal itu data tergolong menjadi dua bagian yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti (Sanusi, 2011: 104). Dalam penelitian ini sumber data primer adalah karyawan tetap Garuda Indonesia yang dimanfaatkan penulis untuk mengetahui pengaruh CSR terhadap komitmen mereka untuk perusahaan.

Sementara, data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain dan peneliti dapat memanfaatkan sesuai kebutuhannya (Sanusi, 2011: 104). Dalam penelitian ini data sekunder adalah buku-buku mengenai teori dan konsep, jurnal-jurnal yang memiliki topik serupa dengan penelitian ini, serta berita-berita terkait yang mampu mendukung latar belakang penelitian ini.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sumber data yang terbagi menjadi data primer dan sekunder, penelitian ini menggunakan berbagai bentuk teknik pengumpul data.

Teknik yang digunakan penulis dalam mengumpulkan data primer yaitu melalui survei. Survei (Sanusi, 2011 : 105) adalah cara pengumpulan data di mana peneliti atau pengumpul data mengajukan pertanyaan atau pernyataan kepada responden baik dalam bentuk lisan maupun tulisan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan salah satu bentuk survei, yaitu *self-administered*, yaitu responden diminta untuk mengisi kuesioner.

Sementara untuk mengumpulkan data sekunder, penulis menggunakan dua teknik yaitu kajian pustaka dan *browsing* internet. Menurut Ratna (2010, dalam Prastowo, 2012: 80) kajian pustaka adalah seluruh bahan bacaan yang mungkin pernah dibaca dan dianalisis, baik yang sudah dipublikasikan maupun sebagai koleksi pribadi. *Browsing* internet (Priyanto, 2009: 24) adalah menjelajah atau melihat-lihat halaman *web* melalui layanan *World Wide Web*

untuk mencari informasi, data, pengetahuan, situs dan lain-lain. Kebanyakan *file-file website* berbentuk HTML (*Hyper Text Markup Language),* bahasa *mark-up* yang diciptakan untuk membuat halaman *website* dengan sistem *hypertext* untuk ditampilkan di *web browser.*

3.4 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

Penelitian ini akan menggunakan konsep tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) menurut Coombs dan Holladay (2012: 8) yaitu tindakan sukarela yang diimplementasikan perusahaan dalam menjalankan misi dan memenuhi kewajibannya kepada pemangku kepentingan, termasuk karyawan, komunitas, lingkungan, dan masyarakat secara keseluruhan. Dimensi dan indikator untuk variabel CSR mengikuti hasil penelitian yang dilakukan oleh Turker (2009). Dimensi CSR terbagi menjadi empat macam, yaitu CSR kepada pemangku kepentingan sosial dan non-sosial, CSR kepada karyawan, CSR kepada konsumen, dan CSR terhadap pemerintah.

Sedangkan, untuk komitmen organisasi, penulis menggunakan konsep Potter dan Minner (1988, dalam Kusumaputri, 2015: 39) sebagai keterikatan (*attachment*) dengan organisasi dicirikan melalui kehendak untuk tetap bertahan; identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi; serta kesediaan untuk berusaha lebih dalam perilakunya. Dimensi komitmen organisasi dibagi dalam tiga bentuk seperti yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997, dalam Kusumaputri, 2015: 40 – 48), yaitu afektif, berkelanjutan (*continuance*) dan normatif. Pada variabel komitmen organisasi ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Kyei-Poku dan Miller (2013) dengan hanya menggunakan pernyataan yang sesuai pada kondisi kerja karyawan Garuda Indonesia.

Untuk identifikasi organisasi, penulis menggunakan konsep Duton, Dukerich dan Harquail (1994, dalam Whittle dan Izod, 2009: 24) yaitu hubungan kognitif antara definisi organisasi dan definisi diri. Sementara untuk indikator, peneliti menggunakan instrumen milik Mael dan Ashforth (1995) untuk menganalisis identifikasi sosial.

Terakhir, untuk variabel kepercayaan organisasi, penulis menggunakan definisi konsep Carroll (2016: 552), yaitu sebuah pernyataan di mana para pemangku kepentingan (misalnya, karyawan, investor, pelanggan) merasa bahwa mereka dengan yakin mengandalkan perusahaan. Pada bagian kepercayaan organisasi, penelitian didukung oleh instrumen yang dikembangkan oleh Pivato, dkk (2008).

Tabel 3.1 Operasional Konsep Penelitian

Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)	CSR *toward social and nonsocial stakeholders*	Penilaian terhadap keterlibatan perusahaan dalam kegiatan yang bertujuan untuk melindungi dan meningkatkan kualitas lingkungan alam.	Likert: skala 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.
		Penilaian terhadap investasi perusahaan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi generasi mendatang.	
		Penilaian terhadap perusahaan dalam menerapkan program khusus untuk meminimalkan dampak negatif pada lingkungan alam.	
		Penilaian terhadap perusahaan yang menargetkan pertumbuhan berkelanjutan yang mempertimbangkan generasi mendatang.	
		Penilaian terhadap dukungan perusahaan terhadap organisasi non-pemerintah yang bekerja di daerah-daerah bermasalah.	

		Penilaian terhadap kontribusi perusahaan dalam kampanye dan proyek-proyek yang mempromosikan kesejahteraan masyarakat.	
	CSR *toward employees*	Penilaian terhadap perusahaan membuat kebijakan untuk mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan karir karyawan.	Likert: skala 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.
		Penilaian terhadap perhatian manajemen perusahaan terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan.	
		Penilaian terhadap perusahaan dalam menerapkan kebijakan yang fleksibel untuk memberikan pekerjaan yang baik dan keseimbangan hidup bagi karyawan.	
		Penilaian terhadap manajemen perusahaan dalam memberikan keputusan yang adil.	
		Penilaian terhadap perusahaan dalam mendukung karyawan yang ingin mendapatkan pendidikan tambahan.	
	CSR *toward customers*	Penilaian terhadap perusahaan dalam menghormati hak-hak konsumen di luar persyaratan hukum.	Likert: skala 1-5, dari sangat tidak setuju

		Penilaian terhadap perusahaan dalam menyediakan informasi yang lengkap dan akurat tentang jasa kepada pelanggan.	hingga sangat setuju.
		Penilaian terhadap perusahaan dalam menilai pentingnya kepuasan pelanggan.	
	CSR *toward government*	Penilaian terhadap perusahaan dalam membayar pajak yang secara teratur dan terus menerus.	Likert: skala 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.
		Penilaian terhadap perusahaan sesuai dengan peraturan hukum.	
Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)	*Affective commitment*	Karyawan merasa senang menjalani karir di dalam perusahaan.	Likert: skala 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.
		Karyawan menganggap kesenangan atau masalah perusahaan merupakan cerminan dirinya.	
		Karyawan merasa sebagai keluarga dengan orang-orang dalam perusahaan.	
		Karyawan merasa terikat secara emosional dengan perusahaan.	
		Karyawan merasa perusahaan memiliki makna penting bagi dirinya.	
		Karyawan merasakan *sense of belonging* yang kuat terhadap perusahaan.	

	Continuance commitment	Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk tetap berada dalam perusahaan.	Likert: skala 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.
		Setia pada perusahaan meski adanya penawaran dari perusahaan lain.	
		Karyawan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan saat ini.	
		Perusahaan layak untuk mendapatkan loyalitas dari karyawan.	
		Memiliki kewajiban dengan anggota perusahaan membuat karyawan tidak ingin meninggalkan perusahaan.	
		Karyawan merasa berhutang budi dengan perusahaan.	
	Normative commitment	Tetap berada di dalam perusahaan lebih kepada kebutuhan dibandingkan keinginan.	Likert: skala 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.
		Karyawan hanya memiliki sedikit alasan dalam meninggalkan perusahaan.	
		Sedikitnya alternatif menjadi akibat negatif apabila karyawan meninggalkan perusahaan.	
Identifikasi Organisasi (*Organizational Identification*)	*External prestige of the organization*	Merasa terhina apabila ada pihak luar mengkritik perusahaan dan bangga apabila pihak luar memuji perusahaan.	Likert: skala 1-5, dari sangat tidak setuju

		Merasa tertarik apabila pihak luar memberikan tanggapan tentang perusahaan.	hingga sangat setuju.
	Degree of overlap between employee and organization identity	Ketika membicarakan perusahaan, karyawan menyebutkannya sebagai "kami" dibandingkan "mereka".	
		Kesuksesan perusahaan adalah kesuksesan karyawan.	
Kepercayaan Organisasi (*Organizational Trust*)	*Ability*	Karyawan merasa perusahaan merupakan organisasi yang dapat diandalkan.	Likert: skala 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.
	Benevolence	Karyawan merasa perusahaan merupakan organisasi yang terpercaya.	
	Integrity	Karyawan merasa percaya kepada perusahaan.	

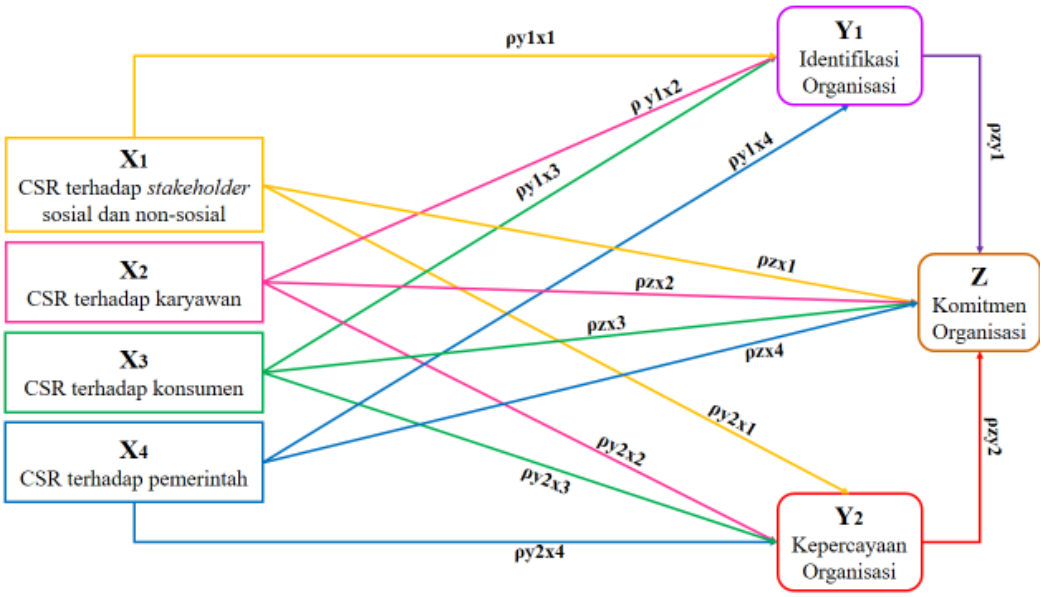
3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah mendeskripsikan teknik analisis apa yang akan digunakan oleh peneliti untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan, termasuk pengujiannya (Sanusi, 2011: 115).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan salah bentuk metode analisis data, yaitu analisis jalur (*path analysis*). Alrasyid (2005, dalam Sanusi, 2011: 156) analisis jalur (*path analysis*) adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas dengan seperangkat variabel terikat.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model dekomposisi. Model dekomposisi adalah model 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). Kerangka hubungan kausal dari hipotesis yang sudah dijelaskan pada Bab II dapat dibuat melalui persamaan struktur seperti gambar di bawah ini.



Gambar 3.2 Model Dekomposisi X_1, X_2, X_3, dan X_4 terhadap Y_1, Y_2 dan Z

(Sumber: Olahan penulis)

Persamaan struktural yang digunakan dalam model penelitian ini, yaitu:

$$Y_1 = \rho_{Y1X1}X_1 + \rho_{Y1X2}X_2 + \rho_{Y1X3}X_3 + \rho_{Y1X4}X_4 + \varepsilon_1$$

$$Y_2 = \rho_{Y2X1}X_1 + \rho_{Y2X2}X_2 + \rho_{Y2X3}X_3 + \rho_{Y2X4}X_4 + \varepsilon_2$$

$$Z = \rho_{ZX1}X_1 + \rho_{ZX2}X_2 + \rho_{ZX3}X_3 + \rho_{Y2X4}X_4 + \rho_{ZY1}Y_1 + \rho_{ZY2}Y_2 + \varepsilon_3$$

Untuk menguji hipotesis sesuai dengan persamaan di atas digunakan analisa regresi. Analisis regresi (Santoso, 2010: 163) adalah metode untuk mengembangkan sebuah model (persamaan) yang menjelaskan hubungan antara dua variabel yang terbagi menjadi varabel dependen (tergantung) dan variabel independen (bebas). Bentuk regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi linear bergada. Uji regresi linear berganda adalah uji analisis yang bertujuan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya)

variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktur dimanipulasi (Sugiyono, 2012: 277).

3.6 Teknik Pengujian Keabsahan Data

3.6.1 Uji Validitas

Rangkuti (2009: 34) menjelaskan bahwa pengujian validitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel yang ditanyakan dapat dipakai sebagai alat ukur.

Validitas diperoleh dengan cara validitas konstruk (*contruct validity*) yaitu dimana validitas instrumen ditentukan dengan mengorelasi antara skor yang diperoleh setiap butir pertanyaan atau pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus kolerasi *Pearson Product Moment* dan jika nilai r hasil perhitungan lebih besar daripada nilai r dalam tabel maka butir pertanyaan atau pernyataan itu valid (Sanusi, 2011: 77).

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r = koefisien korelasi
X = skor butir
Y = skor total butir.
N = jumlah sampel (responden)

3.6.2 Uji Reliabilitas

Realibilitas suatu alat pengukur menunjukan konsistensi hasil pengukuran sekiranya alat pengukur itu digunakan oleh orang yang sama dalam waktu yang berlainan atau sebaliknya (Sanusi, 2011: 80). Pengukuran reabilitas yang digunakan adalah dengan *Cronbach's Coefficient Alpha. Cronbach's Coefficient Alpha* mengukur sejauh mana sekumpulan *item* pertanyaan atau pernyataan mengukur satu konstruk (Abdullah dan Sutanto, 2015:

259). Rumus *Cronbach's Coefficient Alpha* (Abdullah dan Sutanto, 2015: 259) yaitu:

$$a = \frac{p \times \bar{c}}{v + (p-1) \times \bar{c}}$$

p = banyaknya *item* pertanyaan atau pernyataan

$\bar{c}$ = rata-rata kovariansi *item-item* tersebut

v = rata-rata varansi *item-item* tersebut

3.7 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terletak pada responden penelitian yang hanya meneliti karyawan Garuda Indonesia yang bekerja di gedung manajemen Garuda *City*. Hal ini menyebabkan perbedaan hasil pada karyawan Garuda Indonesia yang bekerja di luar gedung manajemen Garuda *City*. Hasilnya pun berbeda apabila penelitian ditujukkan kepada karyawan Garuda Indonesia yang belum menjadi pegawai tetap.

Begitu pula dalam distribusi kuesioner, penulis menyebarkan kuesioner pada akhir tahun, tepatnya di bulan Desember 2016. Hal ini menyebabkan kuesioner tidak menyentuh beberapa divisi di Garuda Indonesia karena karyawan dalam divisi tersebut banyak yang sudah mengambil cuti akhir tahun.