

PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TERHADAP EMPLOYEE SATISFACTION YANG DIMEDIASI OLEH CITRA PERUSAHAAN DAN KOMITMEN ORGANISASI

Adilla Nanda Citra Fauzi

adillananda@gmail.com

Wahidahwati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aimed to examine the effect of corporate social responsibility on the employees' satisfaction which was mediated by company image and organization commitment. The research was quantitative with survey as the instrument and used questionnaires in data sampling. In line with, the data collection technique used convenience sampling, in which the sampel was based on element existence and easiness to have it. Moreover, the sample was 170 respondents of employees of PT PJB Generation Unit, Gresik. In addition, the data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM) based on variant with SmartPLS 3.0. The research result concluded the corporate social responsibility had positive effect on the employees' satisfaction, company image, and organization commitment. Furthermore, the company image and organizational commitment had positive effect on the employees' satisfaction. Besides, the company image and organization commitment had successfully mediated, in partially and with positive effect, the corporate social responsibility on the employees' satisfaction. In other words, corporate social responsibility could affect employees' satisfaction either directly or through mediation of company image and organization commitment.

Keywords: *corporate social responsibility, employees' satisfaction, company image, organizational commitment*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh citra perusahaan dan komitmen organisasi. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survey yang dilakukan dengan cara membagikan kuesioner. Sampel dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya. Objek penelitian ini adalah karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik, dengan total responden sebanyak 170 orang. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian dengan menggunakan SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *corporate social responsibility* berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction*, citra perusahaan, dan komitmen organisasi. Selanjutnya citra perusahaan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction*. Selain itu citra perusahaan dan komitmen organisasi berhasil memediasi secara parsial (sebagian) dengan pengaruh yang positif pada pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee satisfaction*. Artinya *corporate social responsibility* dapat mempengaruhi *employee satisfaction* baik secara langsung, maupun melalui peran mediasi oleh citra perusahaan dan komitmen organisasi.

Kata kunci: *corporate social responsibility, employee satisfaction, citra perusahaan, komitmen organisasi*

PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini perusahaan harus dapat menjalankan secara seimbang seluruh aspek yang dapat mendukung kelangsungan hidup perusahaan, baik dari segi keuangan perusahaan, kepentingan pemegang saham, maupun kepentingan masyarakat umum. Salah satu yang menjadi aspek penting bagi perusahaan adalah tanggung jawab sosial perusahaan untuk masyarakat, terutama bagi masyarakat di sekitar lingkungan perusahaan.

Tanggung jawab sosial yang semula berawal dari kesadaran diri beberapa perusahaan untuk memberikan timbal balik bagi seluruh *stakeholder* nya, kini akhirnya berkembang

menjadi sebuah konsep organisasi yang disebut dengan *Corporate Social Responsibility (CSR)*. *Corporate social responsibility* merupakan sebuah komitmen perusahaan untuk menjalankan tanggung jawab sosialnya, sebagai salah satu cerminan kepedulian terhadap masyarakat yang telah memberikan dukungan. *Corporate social responsibility* bukan saja upaya menunjukkan kepedulian sebuah organisasi pada persoalan sosial dan lingkungan, namun juga dapat menjadi pendukung terwujudnya pembangunan yang berkesinambungan dengan menyeimbangkan aspek ekonomi dan pembangunan sosial yang didukung dengan perlindungan lingkungan hidup (Marnelly, 2012). Teori *Triple Bottom Line* menjelaskan tiga komponen yang harus diperhatikan perusahaan dalam menjalankan konsep CSR, yaitu *profit, people, planet*(3P). Konsep TBL mengimplikasikan bahwa perusahaan harus lebih mengutamakan kepentingan *stakeholder*.

Pada kenyataannya banyak pihak-pihak yang harus terlibat dalam pemenuhan konsep CSR tersebut, bukan hanya dari manajemen atas perusahaan (top management), tetapi dari seluruh kesatuan perusahaan harus serta merta membangun konsep CSR bagi perusahaannya. Dalam hal ini diperlukan perlakuan yang seimbang dari seluruh elemen perusahaan. Salah satu elemen yang terpenting adalah karyawan. Amadea (2014) menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara bagaimana karyawan mempersepsikan kegiatan CSR yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana karyawan yang bersangkutan mengidentifikasi dirinya terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Persepsi karyawan yang timbul akibat adanya praktik CSR yang dijalankan oleh perusahaan salah satunya adalah *employee satisfaction* (kepuasan kerja karyawan). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan elemen-elemen yang dianggap penting (Low, 2017). *Corporate social responsibility* memerlukan kegiatan yang terkait langsung dengan lingkungan kerja fisik dan psikologi karyawan, karena hal ini dapat menjadi elemen yang diharapkan oleh para karyawan. Jika praktik CSR dimasukkan dalam perusahaan, itu dapat menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Transparansi karyawan dengan melibatkan mereka dalam strategi perusahaan membuat mereka puas (Walton dan Rawlins, 2010). Karyawan akan merasa harus terus melakukan pencapaian-pencapaian yang akan menguntungkan perusahaan, sehingga perusahaan akan senantiasa untuk memberikan timbal balik yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan oleh para karyawan mereka.

Corporate social responsibility adalah praktik penting untuk pengembangan masyarakat karena menciptakan hubungan yang kuat antara organisasi dan masyarakat. Praktik CSR di dalam sebuah perusahaan dapat menimbulkan persepsi positif oleh masyarakat yang dapat membentuk sebuah citra perusahaan yang baik. Bhattacharya *et al.* (2011) (dalam Harni *et al.*, 2018) menyatakan bahwa CSR dapat menjadi perisai yang mampu melindungi reputasi dan mengurangi dampak persepsi negatif masyarakat. Selain itu praktik CSR juga dapat meningkatkan komitmen seorang karyawan untuk tetap berpihak pada perusahaan dan tujuan-tujuannya yang dinilai memiliki manfaat terhadap kesejahteraan masyarakat dan mengatasi isu-isu lingkungan.

Penelitian ini dimotivasi oleh penelitian Barakat *et al.* (2016) di Brazil, dengan objek penelitian karyawan pada 381 perusahaan-perusahaan di Brazil yang berjudul "*The Influence Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction*". Selain itu, penelitian ini juga dimotivasi oleh penelitian Hamdani dan Awatara (2016), dengan objek karyawan pada perusahaan-perusahaan di kota Surakarta dengan judul "*Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan*". Untuk penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya, karena pada penelitian ini menggunakan dua variabel mediasi yaitu citra perusahaan dan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *employee satisfaction*; (2) Apakah *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap citra perusahaan; (3) Apakah *corporate*

social responsibility berpengaruh terhadap komitmen organisasi; (4) Apakah citra perusahaan berpengaruh terhadap *employee satisfaction*; (5) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *employee satisfaction*; (6) Apakah *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh citra perusahaan; dan (7) Apakah *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Penelitian ini juga memiliki tujuan yang mengacu pada masalah-masalah di atas, sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee satisfaction*; (2) Untuk mengetahui pengaruh *corporate social responsibility* terhadap citra perusahaan; (3) Untuk mengetahui pengaruh *corporate social responsibility* terhadap komitmen organisasi; (4) Untuk mengetahui pengaruh citra perusahaan terhadap *employee satisfaction*; (5) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *employee satisfaction*; (6) Untuk mengetahui pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh citra perusahaan; dan (7) Untuk mengetahui pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

TINJAUAN TEORITIS

Stakeholder Theory

Teori *stakeholder* pertama kali dipopulerkan oleh Freeman (1984) yang menyatakan bahwa pemangku kepentingan sebagai kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama dari teori *stakeholder* adalah untuk membantu manajer korporasi mengerti lingkungan *stakeholder* mereka dan melakukan pengelolaan dengan lebih efektif di antara keberadaan hubungan-hubungan di lingkungan perusahaan mereka (Rokhlinasari, 2015). Teori *stakeholder* merupakan suatu teori yang mengatakan bahwa keberlangsungan suatu perusahaan tidak terlepas dari adanya peranan *stakeholder* baik dari internal maupun eksternal dengan berbagai latar belakang kepentingan yang berbeda-beda dari setiap *stakeholdernya* (Lindawati dan Puspita, 2015).

Corporate social responsibility dapat menjadi strategi perusahaan yang akan membantu memenuhi kepentingan para *stakeholder* dalam konteks informasi non-keuangan. Perumusan kunci *stakeholder* beserta isu-isu yang relevan akan sangat membantu perusahaan dalam merumuskan program-program tanggung jawab sosial perusahaan, atau dengan kata lain teori *stakeholder* dapat menjadi panduan bagi perusahaan untuk merumuskan strategi, kebijakan, dan program-program CSR. Perlakuan perusahaan terhadap kelompok-kelompok eksternal maupun internal melalui penerapan CSR akan membawa dampak yang baik, peningkatan citra perusahaan dengan sangat mudah didapat dengan kondisi perusahaan seperti ini. Hal positif lain yang dapat memperkuat pondasi perusahaan secara internal dari adanya praktik CSR adalah meningkatkan komitmen organisasi karyawan, karena karyawan dapat meyakini bahwa mereka akan tetap bertahan di dalam sebuah perusahaan yang memiliki komitmen untuk menjalankan tanggung jawab sosialnya.

Dua sisi hal positif yang dapat diambil dari adanya penerapan CSR di atas adalah dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat menjadi bukti bahwa teori *stakeholder* mampu memberikan peranannya sebagai suatu pengikat dari semua elemen yang memperkuat pondasi sebuah perusahaan. Selain itu dapat membuktikan bahwa CSR mampu menjadi sebuah jembatan terjalannya hubungan-hubungan yang baik di antara perusahaan dengan para *stakeholdernya* baik internal maupun eksternal. Diharapkan dengan adanya teori *stakeholder* perusahaan akan lebih mampu memahami sebuah hubungan yang signifikan antara perusahaan dengan para *stakeholdernya*, serta diharapkan dalam setiap pengambilan keputusan perusahaan yang terkait dengan aktivitas usahanya manajemen perusahaan akan memasukkan nilai-nilai normalitas yang dapat mendukung terjalannya hubungan yang baik.

Legitimacy Theory

Teori legitimasi berasal dari konsep legitimasi yang diungkapkan oleh Dowling dan Pfeffer (1975), yang menyatakan bahwa legitimasi adalah hal yang penting bagi sebuah organisasi, batasan-batasan yang ditekankan oleh norma dan nilai sosial, serta reaksi terhadap batasan-batasan tersebut mendorong adanya analisis perilaku organisasi dengan memperhatikan lingkungan. Legitimasi masyarakat dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong perusahaan untuk mengembangkan perusahaannya ke depan. Hal ini dapat menjadi acuan untuk mengonstruksi strategi perusahaan, terutama yang terkait dengan upaya memposisikan diri di tengah lingkungan masyarakat yang semakin maju. Menurut Purwanto (2011) teori legitimasi menyatakan bahwa perusahaan secara terus menerus harus memberikan keyakinan bahwa kegiatan atau aktivitas yang dilakukan sesuai dengan batasan dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat di mana perusahaan tersebut berdiri.

Suatu citra yang baik dari sebuah organisasi dapat terbangun dari teori legitimasi, karena seperti yang telah dijelaskan bahwa teori legitimasi mampu membawa perusahaan dalam mempertegas perilaku-perilaku yang dilakukan berdasar pada norma-norma masyarakat yang berlaku dan batasan-batasan dalam masyarakat. Persepsi masyarakat atas hal tersebut menarik perhatian masyarakat yang dapat membangun citra organisasi. Legitimasi dapat diwujudkan melalui aktivitas lingkungan dan pengungkapan lingkungan sosial. Apabila organisasi atau perusahaan mengikutsertakan para anggotanya dalam perwujudan legitimasi tersebut, maka akan mempengaruhi persepsi anggota organisasi tersebut untuk terus membangun komitmen mereka terhadap organisasi, selain itu hal ini dapat menimbulkan rasa puas dari dalam diri mereka.

Corporate Social Responsibility

Menurut Komisi Masyarakat Eropa, CSR didefinisikan sebagai berikut: "Sebuah konsep di mana perusahaan mengintegrasikan masalah sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis mereka dan dalam interaksi mereka dengan para pemangku kepentingan mereka secara sukarela" (Tuzcu, 2014).

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) pada dasarnya adalah sebuah kebutuhan bagi korporat untuk dapat berinteraksi dengan komunitas lokal sebagai bentuk masyarakat secara keseluruhan (Rudito dan Femiola, 2013). *Corporate social responsibility* merupakan suatu komitmen berkelanjutan dari dunia usaha untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas (Untung, 2016). Organisasi di seluruh dunia, dan para pemangku kepentingannya, menjadi semakin sadar akan perlunya dan manfaat dari perilaku yang bertanggung jawab secara sosial. Tujuan dari tanggung jawab sosial adalah untuk berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan (ISO 26000, 2010).

Employee Satisfaction

Employee satisfaction bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya (Sondang, 2013:295). Kepuasan kerja merupakan elemen terpenting dalam sebuah organisasi. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku para karyawan perusahaan. Menurut Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat.

Dalam You *et al.* (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja pertama kali dikemukakan oleh Haprock dalam bukunya yang berjudul "Kepuasan Kerja", yang berarti bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam dua aspek psikologi dan fisiologi pada faktor lingkungan. Artinya ini adalah respons subjektif dari

karyawan terhadap situasi kerja. Suatu perasaan yang positif maupun negatif yang timbul dari rasa puas atau tidak puas atas kinerja dari karyawan itu sendiri, akan memberikan dampak yang begitu besar terhadap perusahaan. Hal itu dapat dilihat dari kinerja yang akan ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan. Seperti yang telah disebutkan di atas, salah satu indikator yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah kebijakan-kebijakan yang di ambil perusahaan, oleh sebab itu perusahaan tidak boleh serta merta melupakan peran dari karyawannya dalam membuat keputusan dan kebijakan-kebijakan yang akan dijalankan.

Citra Perusahaan

Citra perusahaan merupakan persepsi dari suatu organisasi yang direkam di memori konsumen dan bekerja sebagai filter yang mempengaruhi persepsi terhadap perusahaan. Citra menunjukkan kesan suatu objek terhadap objek lain yang terbentuk dengan memproses informasi setiap waktu dari berbagai sumber terpercaya (Wikipedia, 2017). Citra perusahaan sengaja dibentuk untuk mendapatkan kesan positif dari masyarakat luas.

Hal positif yang dapat meningkatkan citra perusahaan yaitu melalui keberhasilan perusahaan dan riwayat dari perusahaan tersebut. Pencapaian-pencapaian perusahaan atas hal-hal positif akan membentuk sebuah kesan pada masyarakat luas bahwa perusahaan tersebut layak disebut sebagai perusahaan dengan citra yang baik. Tujuan penting dalam membentuk citra perusahaan adalah membentuk sikap positif *stakeholder* terutama masyarakat terhadap citra perusahaan.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dalam beberapa tahun terakhir telah menjadi konsep penting dalam penelitian organisasi dan dalam pemahaman perilaku karyawan di tempat kerja. Ini mencerminkan sejauh mana karyawan mengidentifikasi perusahaan dan berkomitmen untuk tujuannya. Menurut Robbins dan Judge (2015) komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak kepada organisasi beserta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi yang lebih besar dapat membantu produktivitas yang lebih tinggi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat cenderung memiliki kesetiaan terhadap perusahaan di mana mereka bekerja, karena mereka ingin melakukannya. Menurut Sujatha *et al.* (2013) untuk mencapai komitmen organisasi, perusahaan perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Semakin banyak nilai karyawan yang menjadi bagian dari organisasi, semakin besar kemungkinan mereka untuk tetap bersama organisasi.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap *Employee Satisfaction*

Employee Satisfaction merupakan keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ketika didefinisikan sebagai sikap, kepuasan kerja atau yang dapat disebut sebagai kepuasan karyawan juga dapat dianggap sebagai penilaian evaluatif positif ataupun negatif yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu kepuasan kerja terkait langsung dengan emosi dan sikap karyawan. Tindakan perusahaan untuk kepentingan *stakeholder* dapat menyebabkan timbulnya emosi yang positif di antara karyawan, seperti rasa bangga, antusias yang berlebihan, dan kepuasan. Salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk "emosi" yang positif bagi para karyawan adalah praktik-praktik CSR. Perusahaan yang bertanggung jawab dapat dianggap lebih menarik karena orang mungkin bangga telah berafiliasi dengan perusahaan yang berkomitmen untuk CSR, mereka mungkin melihat itu sebagai nilai-nilai organisasi dan mereka mungkin mengharapkan organisasi itu akan memperlakukan mereka dengan adil (Jones *et al.*, 2014).

Menurut Rahman *et al.* (2015), ketika karyawan memiliki sikap positif terhadap CSR, mereka cenderung lebih puas dengan perusahaan tempat mereka bekerja, dan dapat mengarah pada rasa kebanggaan pada perusahaan mereka. Sari dan Susilo (2017) serta Lestari (2018) memiliki pendapat yang sama bahwa CSR internal yang dilakukan oleh perusahaan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan menurut Situmorang (2014) menyatakan bahwa CSR internal maupun CSR eksternal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat terjadi apabila perusahaan dapat menjadikan CSR sebagai komitmen etis dalam memenuhi kebutuhan karyawan sehingga akan memberikan kepuasan pada diri karyawan. Karyawan dapat melihat secara nyata bagaimana perusahaan turut andil dalam memberikan dampak yang positif pada lingkungan dan masyarakat, hal tersebut dapat membangun persepsi positif karyawan yang akan menjurus pada kepuasan kerja karyawan.

H1: Corporate Social Responsibility berpengaruh positif terhadap Employee Satisfaction.

Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Citra Perusahaan

Selama ini citra perusahaan menjadi salah satu tujuan penting bagi sebuah perusahaan demi menjamin kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Pertumbuhan perusahaan berkelanjutan akan lebih terjamin apabila perusahaan memberikan perhatian yang secara terpusat pada aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kebijakan dan program-program CSR dapat dijadikan sebagai sarana yang dapat menampung dan merealisasikan perhatian perusahaan terhadap ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Menurut survei yang dilakukan oleh *Environics International* (Toronto), *Conference Board* (New York) dan *Prince of Wales Business Leader Forum* (London) (Ulum *et al.*, 2014) mengungkapkan dari 60% dari 25.000 responden di 23 negara berpendapat bahwa tanggung jawab sosial perusahaan merupakan salah satu faktor pembentuk citra perusahaan. Ulum *et al.* (2014) bahwa dari tiga bentuk program CSR yaitu, *community support*, lingkungan, dan produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap citra perusahaan.

Yenti (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh penerapan *corporate social responsibility* terhadap citra perusahaan. Hasil penelitian ini diketahui bahwa dimensi sosial dan dimensi lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra perusahaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Kartikasari *et al.* (2017) dan Aryawan *et al.* (2017) yang juga menyatakan bahwa ketiga dimensi CSR yaitu ekonomi, lingkungan, dan sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap citra perusahaan. Bertolak belakang dengan hal tersebut penelitian Mubarak *et al.* (2018), mengemukakan bahwa keempat komponen CSR, yaitu ekonomi, hukum, etika, dan filantropis memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi citra perusahaan.

H2: Corporate social responsibility berpengaruh positif terhadap citra perusahaan.

Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Komitmen Organisasi

Cara yang tepat untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan adalah memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk menggunakan kemampuannya secara penuh dan memberikan kesempatan untuk berperan aktif dalam aktivitas maupun pengambilan keputusan-keputusan penting dalam perusahaan (Sari dan Susilo 2017). Seperti halnya memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam praktik CSR yang dijalankan oleh perusahaan.

Efek CSR pada komitmen organisasi menjadi lebih besar ketika perusahaan mengabdikan diri untuk menciptakan nilai guna membangun budayanya berdasarkan nilai-nilai CSR dengan melibatkan karyawan dalam CSR. Keterlibatan karyawan dalam program-program CSR yang dijalankan perusahaan akan mempengaruhi komitmen organisasi, sesuai dengan penelitian Prutina (2016) menjelaskan bahwa persepsi karyawan yang berkaitan dengan dimensi-dimensi CSR berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi baik

langsung maupun tidak langsung, adanya keterlibatan karyawan dalam CSR membuat pengaruh yang lebih kuat pada komitmen organisasi.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Huang (2016), meningkatkan persepsi CSR karyawan dan tanggung jawab sukarela perusahaan dapat memperkuat komitmen organisasi karyawan, pada penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi CSR karyawan terhadap komitmen organisasi. Karyawan berkomitmen untuk organisasi mereka jika mereka mengakui bahwa perusahaan mereka menerapkan kegiatan CSR. Akibatnya, ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akhirnya pada kinerja keseluruhan perusahaan (Roudaki dan Arslan, 2017). Nejadi (2013) juga menegaskan bahwa karyawan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi ketika bekerja di perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial. Hamdani dan Awatara (2016) juga memiliki hasil penelitian yang menyatakan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

H3: Corporate social responsibility berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Citra Perusahaan terhadap *Employee Satisfaction*

Citra perusahaan tidak hanya berhubungan dengan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Sesungguhnya kehadiran citra perusahaan yang positif dapat memberikan efek yang baik bagi karyawan. Sebagai bagian dari perusahaan, karyawan yang secara langsung akan berhubungan dengan perkembangan perusahaan dapat dibuat bangga dan merasa puas apabila perusahaan dapat membentuk citra yang baik di mata masyarakat, di mana hal tersebut juga merupakan hasil dari kontribusi-kontribusi mereka yang telah diberikan kepada perusahaan. Kebijakan citra perusahaan harus diperlakukan sebagai unsur dalam membentuk reputasi perusahaan yang baik karena meningkatkan kualitas sumber daya manusia, berkontribusi pada pengembangan tim kerja yang kompak, dan mempertahankan perawatan staf subjektif oleh manajemen personalia di semua tingkat manajemen (Zelga, 2017).

Citra perusahaan terbentuk sebelum reputasi perusahaan, atau dapat dikatakan citra perusahaan sebagai pondasi terbentuknya reputasi perusahaan yang positif. Apabila reputasi positif perusahaan telah terbentuk, maka dapat sangat dipastikan citra perusahaan yang baik telah ada sebelum terbentuknya reputasi tersebut. Oleh sebab itu, pengaruh reputasi perusahaan terhadap *employee satisfaction* dapat membantu dalam merumuskan hipotesis pengaruh citra perusahaan terhadap *employee satisfaction* dapat dibuktikan melalui penelitian Alniacik *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa reputasi perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan secara langsung.

Sependapat dengan Alniacik *et al.* (2011), dalam penelitiannya Tanwar dan Prasad (2016) juga menunjukkan bahwa reputasi organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, dan menjadi faktor yang paling signifikan kedua dari faktor-faktor reputasi perusahaan yang ada di dalam penelitian tersebut. Dengan demikian hal tersebut menjelaskan, bahwa sebuah organisasi harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mengkomunikasikan citra perusahaan positif di antara karyawan dan juga kelompok eksternal guna menerima umpan balik yang positif dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

H4: Citra Perusahaan berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction*.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Employee Satisfaction*

Teori kepuasan kerja dan komitmen organisasional menurut psikolog Frederick Herzberg mengemukakan bahwa karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu faktor penentu yang berhubungan dengan kebutuhan psikologis yang memiliki keterkaitan dengan penghargaan terhadap individu yang secara langsung berkorelasi dengan pekerjaannya. Teori Herzberg dalam Hurriyati (2018) juga menyatakan bahwa tingginya komitmen organisasional karena adanya

kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik dan dengan segala kemampuan yang dimiliki dan kondisi lingkungan kerja yang sangat nyaman sehingga karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan karyawan diperkuat dengan adanya penelitian Hartono dan Setiawan (2013) dan Parimita *et al.* (2017) yang menjelaskan adanya pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian Taufik *et al.* (2018) adanya pengaruh komitmen organisasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh komitmen normatif karyawan di mana karyawan bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki dan keyakinan bahwa apa yang telah dilakukan sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga untuk pindah ke perusahaan lain tidak etis bagi karyawan tersebut.

Pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja juga ditunjukkan oleh penelitian Arifah dan Romadhon (2015), semakin meningkat komitmen organisasi, maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat. Kondisi ini terjadi karena komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Seorang karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan lebih mencintai organisasinya dan enggan meninggalkan perusahaan, sehingga akan merasakan kepuasan kerja.

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction*.

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* dan Citra Perusahaan terhadap *Employee Satisfaction*

Perusahaan yang memahami dengan baik seberapa pentingnya kepuasan karyawan bagi kelangsungan hidup perusahaan, akan berusaha untuk mengendalikan suatu hal yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan.

Karyawan akan mencapai kepuasan dengan sendirinya, apabila perusahaan mampu bernegosiasi dengan baik atas kebijakan-kebijakan yang akan diambil. Pembahasan kali ini, penulis mencoba untuk membuka opini-opini karyawan terhadap perusahaan yang menerapkan konsep CSR. Opini-opini tersebut akan memberikan tingkat penilaian tersendiri untuk mengetahui kepuasan karyawan atas kebijakan perusahaan dalam program CSR. Salah satu penilaian yang dapat membantu meningkatnya kepuasan kerja yang disebabkan oleh CSR adalah efek citra perusahaan yang positif.

Alniacik *et al.* (2011) dalam studi eksperimental menemukan bahwa seseorang lebih cenderung untuk mencari pekerjaan pada perusahaan yang memiliki informasi CSR positif. Secara tidak langsung hal ini menunjukkan bahwa karyawan maupun calon karyawan sangat mendukung penerapan konsep CSR dalam perusahaan-perusahaan, karena mereka meyakini apabila perusahaan dengan program-program CSR yang baik dan relevan dapat dijadikan sebagai penopang hidup mereka menjadi lebih baik. *Corporate social responsibility* yang diketahui sebagai faktor yang dapat membentuk citra perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi para calon karyawan.

Corporate social responsibility eksternal di perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena perusahaan telah dapat meningkatkan citra perusahaan (Radyati, 2014). Arikian *et al.* (2015) yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang status reputasi perusahaan sepenuhnya memediasi hubungan antara persepsi CSR dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut Jiang *et al.* (2012) (dalam Barakat *et al.*, 2016) manajer perusahaan dapat menggunakan CSR untuk mempromosikan citra perusahaan yang baik dan menghasilkan kepuasan karyawan yang lebih besar, sehingga secara positif mempengaruhi hasil perusahaan. Barakat *et al.* (2016) juga menunjukkan adanya pengaruh CSR yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ketika di mediasi oleh citra perusahaan. Oleh karena itu, dengan beberapa temuan di atas dapat dijadikan sebuah tolak

ukur hubungan antara CSR dengan *employee satisfaction* yang dimediasi oleh citra perusahaan.

H6: Corporate social responsibility berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh citra perusahaan.

Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Komitmen Organisasi terhadap *Employee Satisfaction*

Stawiski *et al.*(2010) menjelaskan bahwa agar manfaat CSR dapat maksimal maka perusahaan harus melibatkan karyawannya dalam setiap pengambilan keputusan, dengan cara setiap aktivitas yang dilakukan memberikan kontribusi untuk lingkungan, masyarakat, karyawan, maupun *stakeholder* lainnya. Program CSR yang dijalankan secara efektif dan diinformasikan kepada karyawan maupun melibatkan karyawan memiliki potensi untuk berperan dalam mengelola iklim kerja yang positif di dalam perusahaan (Amadea dan Dahesihsari, 2014).

Komitmen organisasi yang tercipta dari adanya tanggung jawab sosial perusahaan, akan berprogres secara beriringan dengan kepuasan karyawan. Praktik dan pengungkapan CSR yang penuh dalam sebuah perusahaan dapat menciptakan komitmen organisasi yang akan diikuti dengan naiknya tingkat kepuasan kerja. Semakin hubungan perusahaan dan karyawannya terjalin dengan baik, akan menunjukkan rasa puas bagi karyawan karena telah menjadi salah satu bagian dari perusahaan tersebut. Hubungan tanggung jawab sosial perusahaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi ditunjukkan pada penelitian Tuzcu (2014), dalam penelitian ini dijelaskan apabila perusahaan dapat memenuhi harapan emosional dan sosial karyawan, dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, meskipun dalam konteks ini belum dijelaskan komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan CSR dengan kepuasan kerja. Namun dapat membantu dalam perumusan hipotesis kali ini.

Pengaruh CSR terhadap *employee satisfaction* yang di mediasi oleh komitmen organisasi belum dapat ditemukan penelitian terdahulunya, tetapi peneliti mencoba memperkuat perumusan hipotesis ini dengan menunjukkan hubungan antara CSR dengan komitmen organisasi dan kemudian hubungan antara *employee satisfaction* dengan komitmen organisasi. Pada perumusan hipotesis sebelumnya telah ditunjukkan bahwa pada penelitian terdahulu telah banyak ditemukan bahwa CSR memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction* secara langsung, begitu juga dengan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*. Hal ini dapat dijadikan acuan bahwa komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai pemediasi hubungan antara CSR dengan *employee satisfaction*.

H7: Corporate social responsibility berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh komitmen organisasi

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014), metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan TOP CSR 2017 sebagai populasi. TOP CSR merupakan sebuah kegiatan penilaian dan pemberian penghargaan kepada perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Indonesia yang dinilai telah menjalankan program CSR/PKBL/Community Development terbaik. Sebanyak 117 perusahaan terkemuka di Indonesia dari berbagai sektor industri mengikuti kegiatan TOP CSR 2017, yang bertema "*Aligning CSR to Business Strategy*" di Jakarta pada 5 April 2017. Dari 117 perusahaan di ambil 1 yang terbaik sebagai TOP CSR 2017 dalam kategori *Local People*

Development through Community Academy yaitu PT Pembangkitan Jawa-Bali sebagai objek penelitian.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Peneliti memilih teknik tersebut dengan alasan teknik tersebut merupakan teknik yang paling *representative* mengingat adanya keterbatasan sumber daya dan waktu penelitian. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan metode analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM). Hair *et al.* (2010) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Oleh karena itu jumlah sampel yang diambil adalah 200 sampel untuk memberikan hasil perhitungan estimasi yang lebih baik, tetapi hanya terdapat 170 sampel yang dapat diolah. Pada penelitian ini peneliti memilih kuesioner sebagai teknik pengumpulan data, yang telah dilakukan *pilot test* terlebih dahulu.

Tabel 1
Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	200
Kuesioner yang tidak kembali	(17)
Data tidak lengkap	(13)
Kuesioner yang dapat diolah	170
Tingkat pengembalian yang digunakan	85%

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel Eksogen

Variabel eksogen merupakan variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain di dalam model penelitian atau dengan kata lain dapat disebut sebagai variabel independen. Variabel eksogen di gambarkan dalam huruf Greek dengan karakter "ksi" (ξ). Dalam penelitian ini variabel yang dimaksud menjadi variabel eksogen adalah *corporate social responsibility*. *Corporate social responsibility* (ξ_1) merupakan tanggung jawab sosial perusahaan dalam memberikan pelayanan- pelayanan publik dalam hal ini masyarakat sekitar maupun masyarakat luas, pelayanan yang dimaksud adalah suatu respon timbal balik yang diberikan kepada masyarakat serta lingkungan atas seluruh aspek perusahaan yang berasal dari masyarakat ataupun lingkungan. Variabel CSR pada penelitian ini di ukur oleh variabel indikator berupa skala *Likert* 1 sampai dengan 5, yang terdiri dari beberapa indikator pernyataan yang tertuang dalam kuesioner.

Variabel Endogen

Variabel Endogen merupakan variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain di dalam model, variabel endogen disimbolkan dengan karakter "eta" (η). Terdapat dua jenis variabel endogen dalam penelitian ini, yang pertama variabel endogen dependen (terikat), dan yang kedua variabel endogen intervening (mediasi). Variabel endogen dependen (terikat), yaitu *employee satisfaction* (η) yang merupakan sebuah variabel yang dipengaruhi oleh variabel CSR secara langsung, atau di mediasi oleh variabel citra perusahaan atau komitmen organisasi terlebih dahulu. *Employee satisfaction* dapat didefinisikan sebagai sebuah perasaan psikologis yang dimiliki oleh karyawan atas pencapaian-pencapaian kinerja yang telah dilampaui oleh perusahaan mereka. Selanjutnya, variabel endogen terikat yaitu citra perusahaan (η_2) merupakan sebuah persespsi yang dibentuk oleh masyarakat atas apa yang telah dilakukan oleh perusahaan dan komitmen organisasi (η_3) merupakan sebuah keadaan di mana karyawan berpihak terhadap perusahaan beserta tujuan-tujuannya dan memutuskan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan tersebut. Masing -masing variabel tersebut juga akan diukur oleh indikator-indikator yang dihitung

dalam skala *Likert* 1 sampai dengan 5 dalam pernyataan-pernyataan yang tertuang dalam kuesioner.

Tabel 2
Operasional Variabel

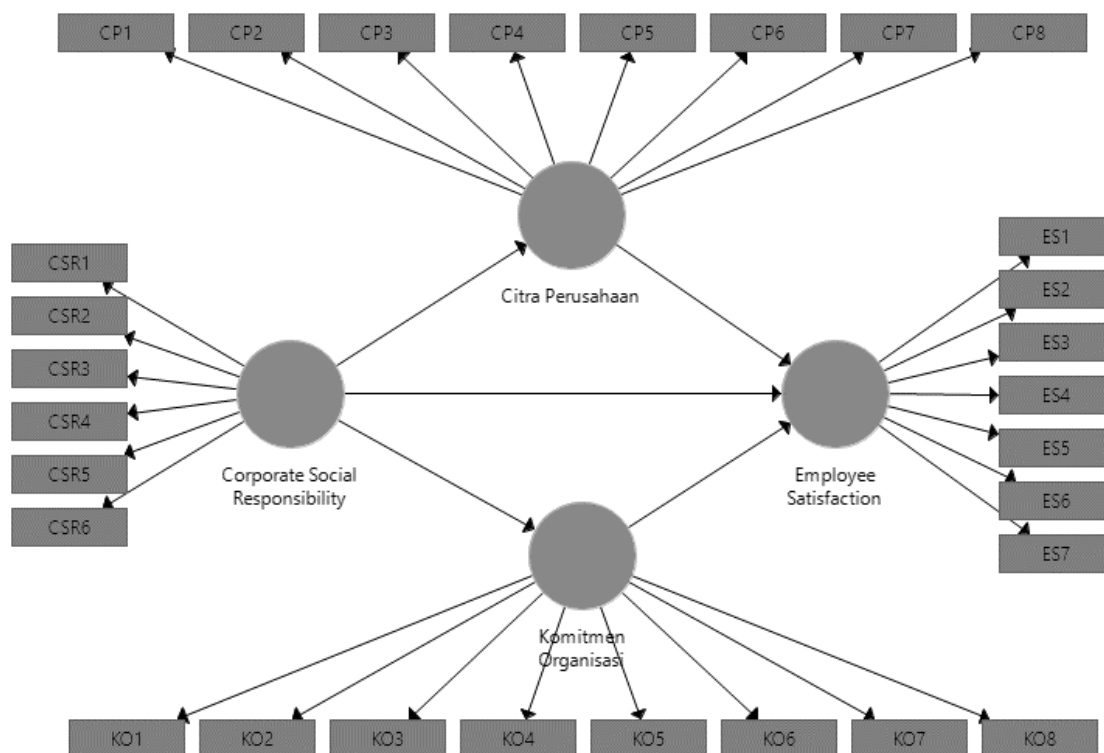
Variabel	Indikator-Indikator
<i>Corporate Social Responsibility</i> Tsourvakas dan Yfantidao (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya percaya bahwa perusahaan saya akan mencoba untuk mengurangi dampak lingkungan. 2. Saya percaya bahwa perusahaan saya bertanggung jawab secara sosial. 3. Saya bangga pada upaya dari perusahaan saya untuk menuju keberlanjutan. 4. Saya percaya bahwa perusahaan saya bertindak adil kepada konsumen. 5. Perusahaan mempunyai definisi yang jelas untuk nilai dan aturannya. 6. Karyawan di sini didorong untuk berpartisipasi pada kegiatan masyarakat lokal.
<i>Employee Satisfaction</i> Barakat dan Isabella (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya akan merekomendasikan perusahaan ini kepada keluarga dan teman saya sebagai tempat yang baik untuk bekerja. 2. Saya suka pekerjaan yang saya lakukan saat ini di perusahaan ini. 3. Saya didorong untuk berkontribusi memperbaiki cara kerja saya. 4. Saya tahu bahwa saya harus meningkatkan profesionalitas dalam perusahaan ini. 5. Saya percaya bekerja di perusahaann ini memberikan saya kesempatan untuk memperbaiki dan meningkatkan karir saya. 6. Saya merasa bahwa kinerja saya sangat penting untuk kesuksesan perusahaan ini. 7. Saya berfikir bahwa bekerja di perusahaan ini membuat saya lebih baik.
<i>Citra Perusahaan</i> Barakat dan Isabella (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya percaya bahwa perusahaan ini peduli terhadap kualitas hidup karyawannya. 2. Perusahaan ini memberikan kontribusi untuk meningkatkan komunitas dan lingkungan. 3. Saya bangga bercerita kepada teman dan relasi saya, bahwa saya berkerja di perusahaan ini. 4. Saya percaya bahwa perusahaan ini melayani kebutuhan pemasok, karyawan, dan pemegang saham secara merata. 5. Perusahaan ini memberikan kepada pelanggan apa yang dijanjikannya dengan kualitas yang tinggi. 6. Masyarakat dari segala usia, ras, warna, dan jenis kelamin diperlakukan dengan keadilan dan rasa hormat yang sama di perusahaan ini. 7. Bekerja di perusahaan ini memberi keamanan dan ketenangan bagi saya dan keluarga saya. 8. Saya sadar dan saya setuju dengan tujuan perusahaan.
<i>Komitmen Orgaisasi</i> Oskar (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa menjadi "bagian dari keluarga" perusahaan ini. 2. Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan ini. 3. Perusahaan ini sangat berarti bagi saya. 4. Saya merasa memiliki "<i>sense of belonging</i>" terhadap perusahaan ini. 5. Saya sangat berat untuk meninggalkan perusahaan sekarang, sekalipun saya menginginkannya. 6. Saat ini, bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan yang saya inginkan. 7. Saya yakin bahwa saya memiliki beberapa pilihan dalam mempertimbangkan keluar dari perusahaan ini. 8. Salah satu konsekuensi meninggalkan perusahaan ini adalah minimnya alternatif lain.

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Teknik Analisis Data

Data diolah menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). *Structural Equation Modeling* merupakan salah satu analisis multivariat yang dapat menganalisis hubungan antar variabel secara lebih kompleks. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan di antara variabel laten dengan variabel manifes (persamaan pengukuran), hubungan antar variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain (persamaan struktural), serta memaparkan kesalahan penelitian (Sarjono dan Julianita, 2015). Dengan menggunakan SEM proses yang sebelumnya bersifat eksploratif yang tidak

memungkinkan dimunculkan dan diujinya hipotesis nol, dengan teknik konfirmatori dalam SEM hal tersebut dapat diatasi dengan mudah (Ferdinand, 2014). Dalam penelitian ini menggunakan SEM berbasis varian yaitu SEMPLS, analisis ini secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).



Gambar 1
Model Penelitian

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0* (2019)

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada pengujian ini dilakukan analisis pengukuran pada indikator-indikator yang membangun konstruk *corporate social responsibility*, *employee satisfaction*, citra perusahaan, dan komitmen organisasi. Terdapat dua uji yaitu uji validitas dan uji reliabilitas untuk melihat ketepatan dan konsistensi dari alat ukur di dalam penelitian ini.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan kemampuan dari instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep penelitian. Validitas variabel dapat di evaluasi melalui uji validitas konvergen dan validitas diskriminan, sebagai berikut:

Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen data dalam penelitian ini menggunakan *software SmartPLS 3.0* dengan *rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0,70, *communality* > 0,50, dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,50.

Untuk hasil validitas konvergen pertama (pra eliminasi) diketahui terdapat empat indikator, 1 indikator dari variabel CSR yaitu CSR3, 1 dari variabel *empolyee satisfaction* yaitu ES3, dan 2 dari variabel komitmen organisasi yang memiliki nilai *outer loading* dibawah 0,7, sehingga harus dilakukan eliminasi. Namun, peneliti tetap mempertahankan dua indikator

yaitu CSR3 dan ES3, karena menurut (Ghozali dan Latan, 2015) nilai *outer loading* dapat ditolerir hingga 0,5 dan jika di bawah 0,5 baru dilakukan penghapusan pada indikator terkait. Setelah dilakukan eliminasi terhadap dua indikator yang memiliki nilai korelasi di bawah 0,7, maka dapat dilanjutkan untuk analisis selanjutnya. Untuk uji reliabilitas didasarkan pada nilai *cronbach's alpha* > 0,6 dan *composite reliability* > 0,7. Berikut ini hasil uji validitas pra eliminasi dan pasca eliminasi:

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	Outer Loading		Nilai AVE
			Pra Eliminasi	Pasca Elminiasi	
1	CSR	CSR1	0,828	0,828	0,619
		CSR2	0,840	0,840	
		CSR3	0,628	0,628	
		CSR4	0,715	0,716	
		CSR5	0,839	0,839	
		CSR6	0,844	0,844	
2	Employee Satisfaction	ES1	0,801	0,801	0,649
		ES2	0,869	0,869	
		ES3	0,695	0,695	
		ES4	0,742	0,742	
		ES5	0,859	0,859	
		ES6	0,787	0,787	
		ES7	0,868	0,868	
3	Citra Perusahaan	CP1	0,800	0,800	0,659
		CP2	0,808	0,808	
		CP3	0,740	0,740	
		CP4	0,769	0,769	
		CP5	0,829	0,829	
		CP6	0,839	0,839	
		CP7	0,861	0,861	
		CP8	0,840	0,840	
4	Komitmen Organisasi	KO1	0,884	0,886	0,672
		KO2	0,755	0,758	
		KO3	0,892	0,895	
		KO4	0,810	0,810	
		KO5	0,721	0,716	
		KO6	0,840	0,838	
		KO7	0,062		
		KO8	0,289		

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur di variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pada validitas diskriminan terdapat pengevaluasian atas validitas diskriminan melalui nilai *cross loading*, dengan kriteria penerimaan nilai *cross loading* > 0,70 dalam satu variabel.

Nilai *cross loading* memperlihatkan bahwa semua yang mempunyai nilai > 0,70, dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator yang membangun variabel laten memiliki nilai *cross loading* yang berbeda dengan indikator pada variabel lain, dan memiliki nilai *cross loading* tinggi di konstruksya sendiri. Hal ini bertujuan untuk menentukan bahwa suatu item instrumen membentuk variabel yang benar, sehingga item instrumen harus termuat dengan skor yang tinggi di variabel yang dimaksud dan tidak boleh termuat lebih tinggi di variabel lain.

Model lain yang digunakan adalah membandingkan akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk-konstruk yang ada di dalam penelitian. Dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* apabila nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya,

atau direkomendasikan nilai akar AVE > 0,50. Setelah pengevaluasian validitas diskriminan di atas telah terpenuhi dapat dilanjutkan ke pengevaluasian pada validitas konvergen.

Tabel 4
Nilai *Cross Loading*

	Citra Perusahaan	CSR	Employee Satisfaction	Komitmen Organisasi
CP1	0,800	0,701	0,740	0,614
CP2	0,808	0,585	0,692	0,682
CP3	0,740	0,520	0,622	0,628
CP4	0,769	0,583	0,587	0,629
CP5	0,829	0,540	0,655	0,688
CP6	0,839	0,720	0,733	0,647
CP7	0,861	0,587	0,755	0,786
CP8	0,840	0,657	0,764	0,733
CSR1	0,634	0,828	0,663	0,538
CSR2	0,640	0,840	0,690	0,524
CSR3	0,452	0,628	0,505	0,390
CSR4	0,512	0,716	0,527	0,336
CSR5	0,634	0,839	0,664	0,507
CSR6	0,676	0,844	0,678	0,587
ES1	0,689	0,626	0,801	0,676
ES2	0,727	0,736	0,869	0,639
ES3	0,560	0,493	0,695	0,483
ES4	0,681	0,582	0,742	0,589
ES5	0,705	0,672	0,859	0,629
ES6	0,649	0,647	0,787	0,556
ES7	0,805	0,701	0,868	0,754
KO1	0,719	0,553	0,691	0,886
KO2	0,596	0,458	0,594	0,758
KO3	0,784	0,614	0,731	0,895
KO4	0,655	0,491	0,600	0,810
KO5	0,555	0,386	0,475	0,716
KO6	0,755	0,514	0,674	0,838

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Setelah dilakukan evaluasi validitas diskriminan melalui nilai *cross loading*, masih perlu dilakukan pengevaluasian dengan membandingkan nilai dari akar AVE dengan korelasi variabel laten, dan direkomendasikan akar AVE harus lebih dari nilai korelasi variabel laten agar memenuhi kriteria validitas diskriminan. Berikut perbandingan antara akar AVE dengan nilai korelasi variabel laten dapat dilihat pada tabel 5 dan tabel 6:

Tabel 5
Nilai AVE dan Akar AVE

	Average Variance Extracted (AVE)	Akar Average Variance Extracted (AVE)
Citra Perusahaan	0,659	0,812
CSR	0,619	0,787
Employee Satisfaction	0,649	0,805
Komitmen Organisasi	0,672	0,820

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Tabel 6
Korelasi Variabel Laten

	Citra Perusahaan	CSR	Employee Satisfaction	Komitmen Organisasi
Citra Perusahaan	1,000			
CSR	0,759	1,000		
Employee Satisfaction	0,859	0,796	1,000	
Komitmen Organisasi	0,833	0,620	0,774	1,000

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai akar dari *average variance extracted* (AVE) lebih besar atau lebih tinggi dari nilai korelasi variabel laten (pada tabel 6), sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria dari validitas diskriminan yang telah ditetapkan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu metode *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Rule of thumb* untuk nilai *cronbach's alpha* harus lebih besar dari 0,60 sedangkan untuk *composite reliability* harus lebih besar dari 0,70. Berikut ini disajikan nilai dari *cronbach's alpha* dan *composite reliability*:

Tabel 7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Citra Perusahaan	0,926	0,939
CSR	0,874	0,906
Employee Satisfaction	0,908	0,928
Komitmen Organisasi	0,901	0,924

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Dari tabel 7 di atas terdapat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari ke empat variabel yang ada di dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari keempat variabel menunjukkan nilai di atas 0,60, sedangkan untuk nilai *composite reliability* dari ke empat variabel tersebut menunjukkan nilai di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang mengukur setiap variabel di dalam penelitian ini telah reliabel.

Model Struktural

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui korelasi dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen, serta pengaruh tidak langsung antar variabel independen dan variabel dependen melalui peran mediasi dari variabel intervening. Pengujian korelasi pertama pada model struktural dilakukan dengan melihat nilai dari R² atau *R-square*, sebagai berikut:

Tabel 8
Nilai R-square

	R Square
Citra Perusahaan	0,576
Employee Satisfaction	0,800
Komitmen Organisasi	0,385

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Dari nilai R square pada tabel 8 dapat dihitung nilai Q square yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Dibawah ini terdapat perhitungan nilai Q square, di mana nilainya menunjukkan 0,948 yang artinya 94,8% variasi pada variabel *employee satisfaction* dijelaskan oleh variabel yang digunakan pada model penelitian ini, sedangkan 5,2% dijelaskan oleh

faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,576)(1 - 0,800)(1 - 0,385)$$

$$Q^2 = 1 - (0,424)(0,200)(0,615)$$

$$Q^2 = 1 - (0,0522)$$

$$Q^2 = 0,948$$

Tabel 9
Path Coefficient (Mean, STDEV, T Statistics)

	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
CP-> ES	4,496	0,000	Signifikan
CSR -> CP	13,966	0,000	Signifikan
CSR -> ES	3,863	0,000	Signifikan
CSR -> KO	8,353	0,000	Signifikan
KO ->ES	2,685	0,008	Signifikan

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Tabel 10
Indirect Effect

	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
CSR-> CP ->ES	4,070	0,000	Signifikan
CSR ->KO ->ES	2,326	0,020	Signifikan

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Tabel 9 dan tabel 10 menunjukkan koefisien jalur untuk hubungan variabel-variabel di dalam penelitian ini, baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung (melalui variabel mediasi), terlihat pengaruh yang positif dan signifikan. Dapat disimpulkan bahwa *corporate social responsibility* berpengaruh langsung dan tidak langsung (melalui peran mediasi citra perusahaan dan komitmen organisasi) terhadap *employee satisfaction*.

PEMBAHASAN

Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Employee Satisfaction

Berdasarkan dari hasil penelitian diketahui bahwa *corporate social responsibility* (CSR) berpengaruh secara signifikan terhadap *employee satisfaction* dengan arah nilai positif, hal ini ditunjukkan dengan nilai *T-statistics* > 1,96 yaitu 3,863 dengan *p value* 0,000. Hasil ini sejalan dengan Ageler (2013) yang menyatakan bahwa, CSR perusahaan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*, selain itu Raihan dan Al Karim (2017) juga menyatakan adanya pengaruh CSR terhadap *employee satisfaction* yang positif dan signifikan.

Keterlibatan perusahaan dalam kegiatan CSR dapat membangun persepsi karyawan yang positif, dimana persepsi tersebut dapat terlihat sebagai sebuah kepuasan yang timbul di dalam diri para karyawan perusahaan. Hal ini dikarenakan mereka merasa teridentifikasi menjadi bagian dari perusahaan dengan kepedulian secara sosial. Selain itu rasa puas dalam diri karyawan terhadap CSR yang dijalankan oleh perusahaan mereka dapat terbangun apabila CSR tersebut juga dilaksanakan pada karyawan perusahaan, dengan memberikan hak-hak yang harus mereka dapatkan dalam pelaksanaan kerja, sehingga karyawan beranggapan bahwa selain perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, mereka juga memiliki tanggung jawab terhadap karyawan mereka dengan pemenuhan hak-hak yang memang harus diterima oleh para karyawan.

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap Citra Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa *corporate social responsibility* (CSR) secara signifikan berpengaruh terhadap citra perusahaan dengan arah nilai yang positif, hal ini ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* yang lebih dari 1,96 yaitu 13,966 dengan *p value* 0,000. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Kartikasari *et al.* (2017) yang mengungkapkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan di antara aspek-aspek CSR dalam penelitian tersebut terhadap citra perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan Maruf (2013) yang dalam penelitiannya juga menunjukkan adanya pengaruh CSR yang positif dan signifikan terhadap citra perusahaan.

Menurut Prasiska (2017) terdapat tiga dimensi di dalam CSR yang dapat mendukung hubungan antara CSR dengan citra perusahaan, sebagai hubungan yang positif dan signifikan. Kebijakan dan program-program CSR dapat dijadikan sebagai sarana penampung dan perealisasi perhatian perusahaan terhadap lingkungan. Oleh karena itu CSR dapat membantu peningkatan citra yang positif, praktik CSR langsung yang dapat dirasakan oleh masyarakat dapat membuat mereka memiliki keberpihakan pada perusahaan yang dapat mempererat hubungan perusahaan dengan lingkungan dan masyarakat, dan *stakeholder* lain baik internal maupun eksternal dapat melihat hal ini sebagai peluang untuk mendapat keuntungan yang lebih besar.

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa *corporate social responsibility* (CSR) secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan arah nilai yang positif, hal ini ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* yang lebih dari 1,96 yaitu 8,353 dengan *p value* 0,000. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Hamdani dan Awatara (2016), Prutina (2016), dan Nejadi (2013) yang juga menyatakan bahwa CSR berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ketika sebuah perusahaan memiliki inisiatif CSR, karyawan lebih bangga dan berkomitmen pada perusahaan.

Pada implikasi sosial yang telah banyak ditemukan, menampilkan ketegasan bahwa karyawan akan menunjukkan komitmen yang tinggi ketika bekerja di perusahaan dengan tanggung jawab sosial yang baik. Ketika sebuah perusahaan memiliki inisiatif CSR, karyawan lebih bangga dan berkomitmen pada perusahaan. Efek CSR pada komitmen organisasi menjadi lebih besar apabila perusahaan dapat mengabdikan diri untuk menciptakan nilai guna membangun budayanya berdasarkan nilai-nilai CSR dengan melibatkan karyawan dalam setiap praktik-praktik CSR yang dijalankan. Selain itu, kegiatan CSR dan kondisi kerja yang positif tidak hanya membantu mempertahankan dan menarik individu yang berbakat tetapi juga dapat meningkatkan kinerja dan identifikasi karyawan dengan perusahaan mereka.

Pengaruh Citra Perusahaan terhadap *Employee Satisfaction*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa citra perusahaan secara signifikan berpengaruh terhadap *employee satisfaction* dengan arah nilai yang positif, hal ini ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* yang lebih dari 1,96 yaitu 4,496 dengan *p value* 0,000. Hasil ini memperkuat penelitian terdahulunya yang dilakukan oleh Alniacik *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa citra perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*employee satisfaction*).

Semakin baik dan tingginya citra perusahaan akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan karyawan (*employee satisfaction*). Kehadiran citra perusahaan yang positif akan langsung memberikan efek yang baik bagi karyawan. Sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, karyawan akan berhubungan langsung dengan perkembangan perusahaan menuju hal yang positif akan dibuat bangga dan merasa puas apabila perusahaan dapat

membentuk citra yang baik di mata masyarakat. Karyawan akan merasa puas menjadi bagian dari perusahaan dengan citra perusahaan yang baik di mata masyarakat dan *stakeholder* lainnya.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Employee Satisfaction*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap *employee satisfaction* dengan arah nilai yang positif, hal ini ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* yang lebih dari 1,96 yaitu 2,685 dengan *p value* 0,008. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hartono dan Setiawan (2013) menjelaskan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Menurut teori yang ada tingginya komitmen organisasi karena adanya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dengan segala kemampuan yang dimiliki dan dengan kondisi lingkungan kerja yang sangat nyaman dapat membangun kepuasan dalam diri karyawan. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung enggan meninggalkan perusahaan mereka. Kepuasan kerja akan lebih baik apabila di dalam sebuah perusahaan para karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi, sehingga mereka dapat bekerja sama dengan baik dan nyaman.

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* dan Citra Perusahaan terhadap *Employee Satisfaction*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa citra perusahaan berhasil memberikan peran mediasinya untuk hubungan antara *corporate social responsibility* terhadap *employee satisfaction* dengan arah nilai yang positif dan signifikan, hal ini ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* yang lebih dari 1,96 yaitu 4,070 dengan *p value* 0,000. Radyati (2014) menyatakan bahwa dengan dibentuknya CSR perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena perusahaan telah dapat meningkatkan citra perusahaan. Citra perusahaan sebagai pemediasi hubungan antara CSR dengan *employee satisfaction* juga diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Barakat *et al.* (2016) yang mengungkapkan bahwa adanya kegiatan yang berorientasi CSR yang dilakukan oleh perusahaan akan mengarah pada citra perusahaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Peran mediasi yang diberikan oleh citra perusahaan dapat membantu hubungan di antara CSR dengan *employee satisfaction*. Artinya, apabila citra perusahaan meningkat karena atau disebabkan oleh CSR yang dijalankan perusahaan, maka semestinya dari peningkatan citra perusahaan tersebut dapat pula meningkatkan kepuasan karyawan terhadap organisasi mereka. Ketika karyawan memiliki kepercayaan bahwa perusahaan yang memenuhi tanggung jawab sosialnya melalui praktik CSR dapat meningkatkan citra perusahaan dan secara positif mempengaruhi identitas sosial mereka sebagai anggota dari perusahaan tersebut, sehingga para karyawan memiliki rasa puas atas pencapaian yang didapatkan oleh perusahaan yang memberikan dampak positif dalam kehidupan sosial mereka.

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* dan Komitmen Organisasi terhadap *Employee Satisfaction*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui komitmen organisasi berhasil memberikan peran mediasinya pada pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee satisfaction* dengan arah nilai yang positif dan signifikan, hal ini ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* yang lebih dari 1,96 yaitu 2,326 dengan *p value* 0,020.

Tanggung jawab sosial perusahaan dapat menjadi sebuah dorongan terbentuknya komitmen organisasi bagi para karyawan perusahaan. Perusahaan dengan praktik CSR dapat membuat para karyawannya untuk terus berpihak kepada perusahaan dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen

organisasi yang kuat cenderung mendapatkan kepuasannya pada pekerjaan dan perusahaan mereka. Oleh karena itu, semakin tinggi praktik CSR yang dijalankan oleh perusahaan, dapat membentuk komitmen karyawan yang dapat menaikkan tingkat kepuasan yang dirasakan.

Peran mediasi komitmen organisasi yang sebelumnya belum ditemukan penelitian terdahulunya, pada penelitian ini berhasil ditunjukkan adanya peran mediasi komitmen organisasi tersebut. Meskipun belum ditemukan literatur yang menunjukkan komitmen peran mediasi oleh komitmen organisasi pada pengaruh CSR terhadap *employee satisfaction*, tetapi pada penelitian ini dapat memberi bukti bahwa terdapat pengaruh tidak langsung CSR terhadap *employee satisfaction* melalui komitmen organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh citra perusahaan dan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) *Corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction* yang berarti bahwa penerapan CSR yang baik serta berpihak pada lingkungan akan menggiring persepsi positif dari karyawan yang dapat berupa kepuasan kerja yang timbul dari dalam diri mereka karena telah menjadi bagian dari perusahaan yang memiliki keterpihakan pada lingkungan dan masyarakat; (2) *Corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap citra perusahaan yang berarti semakin perusahaan memberikan kontribusi-kontribusi yang nyata untuk lingkungan dan masyarakat sekitar melalui program-program CSR mereka, semakin meningkat citra positif perusahaan yang terbentuk dari adanya kegiatan CSR tersebut; (3) *Corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, berarti bahwa pengimplementasian CSR di dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan akan merasa senang dan bangga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam organisasi yang mampu memberikan kontribusi nyata bagi lingkungan dan masyarakat; (4) Citra perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*, berarti adanya ketertarikan para karyawan untuk bekerja di perusahaan dengan citra positif yang tinggi, dan ketika mereka berhasil menjadi anggota atau bagian dari perusahaan dengan citra yang baik akan memberikan kepuasan dalam diri mereka; (5) Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*, karena komitmen organisasi merupakan suatu tingkatan sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu perusahaan beserta dengan tujuan-tujuannya, serta memilih untuk tetap bertahan dalam perusahaan tersebut. Seorang karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat mencapai tingkat kepuasan dalam diri mereka; (6) *Corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction* ketika dimediasi oleh citra perusahaan, apabila citra perusahaan meningkat karena atau disebabkan oleh CSR yang dijalankan perusahaan, maka semestinya hal itu dapat pula meningkatkan *employee satisfaction*; dan (7) *Corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction* ketika dimediasi oleh komitmen organisasi, apabila komitmen organisasi meningkat karena atau disebabkan oleh CSR yang dijalankan perusahaan, maka semestinya hal itu dapat pula meningkatkan *employee satisfaction*.

Keterbatasan

Dalam penelitian ini, peneliti menghadapi beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi kondisi dari penelitian yang dilakukan. Adapun keterbatasan tersebut antara lain: (1) Masih terdapat jawaban kuesioner yang tidak konsisten menurut pengamatan

peneliti dan (2) Objek penelitian hanya di fokuskan pada salah satu perusahaan yang menjadi pemenang TOP CSR 2017, sehingga masih kurang untuk menggambarkan kondisi CSR perusahaan lain pada kategori-kategori lainnya yang juga menjadi pemenang TOP CSR 2017.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka peneliti dapat memberikan saran-saran untuk pertimbangan pada penelitian selanjutnya untuk sebagai berikut: (1) Pada penelitian selanjutnya apabila menggunakan perusahaan-perusahaan pemenang TOP CSR sebagai populasi, sebaiknya mengambil beberapa perusahaan dari beberapa kategori untuk dijadikan sebagai objek penelitian, sehingga hasilnya lebih dapat menjelaskan keadaan perusahaan-perusahaan pada TOP CSR; (2) Disarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan sampel yang lebih besar; (3) Menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi *employee satisfaction*, seperti budaya organisasi, motivasi kerja, dan variabel-variabel lain yang mungkin masih memiliki keterkaitan dengan *employee satisfaction*; dan (4) Untuk perusahaan, sebaiknya terus mempertahankan dan mengembangkan praktik-praktik CSR yang dapat mendukung keberlanjutan dan keberlangsungan hidup perusahaan dan sebagai kunci terjalannya hubungan yang baik antara perusahaan dengan lingkungan dan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alniacik, U., E. Alniacik, dan G. Nurullah. 2011. How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18(4): 234-245.
- _____, E. Cigerim, K. Akcin, dan O. Bayram. 2011. Independent And Joint Effects Of Perceived Corporate Reputation, Affective Commitment And Job Satisfaction On Turnover Intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24(2011): 1177-1189.
- Arifah, D. A. dan C. Romadhon. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Conference In Business, Accounting, and Management(CBAM)*. 2(1): 357-369.
- Arikan, E., D. Kantur, C. Maden, dan E. E. Telci. 2016. Investigating The Mediating Role Of Corporate Reputation On The Relationship Between Corporate Social Responsibility And Multiple Stakeholder Outcomes. *Quality & Quantity*. 50(1): 129-149.
- Aryawan, M., I. K. Rahyuda, N. W. Ekawati. 2017. Pengaruh Faktor *Corporate Social Responsibility* (Aspek Sosial, Ekonomi, dan Lingkungan) terhadap Citra Perusahaan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 6(2): 604-633.
- Amadea, C. T. dan R. Dahesihsari. 2014. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Tinjauan Dari Sisi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi*. 3(1): 67-79.
- Barakat, S. R., I. Giuliana, J. M. G. Boaventura, dan J. A. Mazzon. 2016. The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction. *Management Decision* 54(9): 2325-2339.
- Dowling, J. dan Pfeffer, J. 1975. Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*. 18(1): 122-136.
- Ferdinand, A. 2014. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi Kelima. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.
- Ghozali, I. dan H. Latan. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0*. Edisi 2. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, dan R. E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. Pearson Education, Inc. New Jersey.

- Hamdani, A. dan I. G. P. D. Awatara. 2016. Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 14(2): 201-208 .
- Harni, D. dan E, Azis. 2018. Pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap Citra Perusahaan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. *Jurnal Wacana Ekonomi*. 17(3): 010-018.
- Hartono, B. dan R. Setiawan 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Papanon's Pizaa Citi of Tomorrow. *Agora* 1(1): 1-8.
- Huang, C. 2016. Emppoyees' perception of Corporate Social Responsibility: Corporate Volunteer and Organizational Commitment. *International Business Research*. 9(9): 142-149.
- Hurriyati, D. 2018. Kepuasan Kerja Ditinjau Dari Perilaku Work Family Conflict. *Psikodimensia*. 16(2): 180-188
- International Standards Organization. 2010. ISO 26000: 2010 Guidance On Social Responsibility. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000.pdf. 13 Januari 2019 (00:01).
- Jones, D.A., C.R. Willness, dan S. Madey. 2014. Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*. 57(2): 383-404.
- Kartikasari, N. D., K. Hidayat, dan E,Yulianto. 2017. Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap Citra Perusahaan Muntinasional (Survei pada Komsumen Unilever di Indonesia Mengenai Program "Project Sunlight" PT Unilever Indonesia Tbk.). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 43(1): 8-16.
- Lestari, L. P. dan R. Nugraheni. 2018. Pengaruh CSR Internal dan CSR Eksternal terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Phapros, Tbk). *Diponegoro Journal of Management*. 7(3): 1-8.
- Lindawati, A. S. L. dan M. E. Puspita. 2015. *Corporate Social Responsibility*: Implikasi Stakeholder dan Legitimacy GAP Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. 6(1): 157-174.
- Low, M. P., S. F. Ong, dan P. M. Tan. 2017. Positioning Ethics And Social Responsibility As A Strategic Tool Employees' Affective Commitment. *Annals in Social Responsibility*. 3(1): 2-22.
- Marnelly, T. R. 2012. Corporate Social Responsibility (CSR): Tinjauan Teori dan Praktek di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis*. 3(1): 49-59.
- Maruf, A. A. (2013). Corporate Social Responsibility and Corporate Image. *Transnational Journal of Science and Technology*. 3(8): 29-49.
- Mubarak, A. Z., A. B. Hamed, dan M. A. Mubarak. 2018. Impact Of Corporate Social Responsibility On Bank's Corporate Image. *Social Responsibility Journal*. 16(3): 395-408.
- Nejati, M. 2013. Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment (Emperical Findings From a Developing Country). *Journal of Global Responsibility*. 4(2): 263-275.
- Oskar, F. L.. 2012. Pengaruh Tanggung Jawab Sosial (CSR) terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Komitmen Organisasi Karyawan dalam Industri Perbankan. *Skripsi*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Parimita, W., D. Larasati, dan A. W. Handaru. 2014. Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Tata Usaha. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 5(1): 123-146
- Prasiska, Y. V., P. Bunga, N. Y. Rizky, I. Kristin, dan D. Safitri. 2017. CSR dan Citra Perusahaan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 24(1): 43-49.
- Prutina, Ž. 2016. The Effect of Corporate Social Responsibility On Organizational Commitment. *Management*. 21 (Edisi Spesial): 227-248.
- PT Pembangunan Jawa Bali. 2017. Laporan Tahunan 2017. PJB.

- Purwanto, A. 2011. Pengaruh Tiper Industri, Ukuran Perusahaan, Profitabilitas terhadap *Corporate Social Responsibility*. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*. 8(1): 12-29.
- Radyati, M. R. N. 2014. *Sustainable Business dan Corporate Social Responsibility*. Edisi Pertama. Harian Sinar Harapan. Jakarta.
- Rahman, S., D.H. Leventhal, dan M. Pournader. 2016. The Effect Of Employee CSR Attitudes On Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence From The Bangladeshi Banking Industry. *Social Responsibility Journal*. 12(2): 228-246.
- Raihan, T. dan R. Al Karim. 2017. CSR and Employee Job Satisfaction: A Case from MNCS Bangladesh. *Global Journal of Human Resource Management*. 5(3): 26-39.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2015. *Organizational Behavior*. Pearson Education. United State America.
- Rokhlinasari, S. 2015. Teori-Teori dalam Pengungkapan Informasi Corporate Social Responsibility Perbankan. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan Syari'ah*. 7(1): 1-11.
- Roudaki, J., M. Arslan. 2017. Impact of Perceived CSR on Organizational Commitment: A Perspective of Service Employees. *Austin Journal of Business Administration and Managemant*. 1(3): 1-5.
- Rudito, B. dan M. Femiola. 2013. *CSR: Corporate Social Responsibility*. Alfabeta. Bandung.
- Sari, R. P. dan H. Susilo. 2017. Pengaruh *Corporate Social Responsibility (CSR)* terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 49(1): 69-76.
- Sarjono, H. dan W. Julianita. 2015. *Structural Equation Modeling (SEM): Sebuah Pengantar, Aplikasi Untuk Penelitian Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Situmorang, A. T. 2014. Pengaruh *Corporate Social Responsibility (CSR)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Toba Pulp Lestari Tbk di Desa Sososr Ladang Kecamatan Porsea Kabupaten Toba Samosir Sumatera Barat. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara.
- Sondang, P. S. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Stawiski, S., J. J. Deal, dan W. Gentry. 2010. *Employees Perceptions of Corporate Social Responsibility: The Implications for Your Organization*. Quick View Leadership Series. Center for Creative Leadership. USA.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sujatha, S., M. Swathi, dan A. Seema. 2013. Impact of Term of Experince on Organizational Commitment among Employees. *International Journal of Computer Science & Management Studies*. 13(9): 1-15.
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Tanwar, K. dan A. Prasad. 2016. The Effect of Employer Brand Dimensions On Job Satisfaction: Gender As A Moderator. *Management Decisions*. 54(4): 854-886.
- Taufik, M. H., H. Sjahrudin, dan N. Razak. 2018. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasional. *Jurnal Organisasi Manajemen*. 1: 82-98.
- Tuzcu, A. 2014. The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on The Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of The Faculty of Economics and Administrative Sciences*. 4(1): 185-202.
- Ulum, B., Z. Arifin, dan D. Fanani. 2014. Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Citra (Survei pada Warga Sekitar PT. Sasa Inti Gending- Probolinggo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 8(1): 1-8.
- Untung, B. 2014. *CSR dalam Dunia Bisnis*. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Walton, S. B. dan B. Rawlins. 2010. Do The Right Thing Measuring The Effectiveness Of Corporate Social Responsibility. *Public Realtions Tactics*. 17(7): 10-11
- Wikipedia. 2017. Citra Perusahaan. https://id.wikipedia.org/wiki/Citra_perusahaan. 12 Mei 2018.
- Yenti, A. 2013. Pengaruh Penerapan Program Corporate Social Responsibility terhadap Citra Perusahaan PT Semen Padang. *Jurnal Manajemen*. 2(1): 1-11.

- You, C., C. Huang, H. Wang, K. Liu, C. Lin, dan J. Tseng. 2013. The Relationship Between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *The International Journal of Organizational Innovation*. 5(4): 65-77.
- Zelga, K. 2017. The Corporate Image Of An Employer As A Tool To Create The Business Reputation Of The Company. *World Scientific News*. 78: 307-312.