

# PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL: AKTIVITAS TANGGUNG JAWAB SOSIAL PT BANK CENTRAL ASIA, TBK CABANG MALANG

**Lidia Halim, Sumiati dan Mintarti Rahayu**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang

*E-mail: lidiaa\_halim@yahoo.com*

## Abstrak

Saat ini tanggung jawab sosial perusahaan sebagai agenda perusahaan memperoleh perhatian secara berkelanjutan oleh para pemangku kepentingan dikarenakan dapat menimbulkan keuntungan seperti mempertahankan karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional dengan dimoderasi oleh keterlibatan karyawan. Sampel penelitian ini adalah karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Borobudur, Malang. Teknik penentuan sampel pada penelitian ini adalah sampling jenuh. Analisis dilakukan dengan menggunakan software WarpPLS 5.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional, serta keterlibatan karyawan memoderasi persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional.

**Kata-kata kunci** : persepsi karyawan, aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan, komitmen organisasional, keterlibatan karyawan.

## Abstract

*Corporate social responsibility agenda currently gained attention by stakeholders because it cause a profit such as retaining employees. The purpose of this study was analyze the impact of employee's perceptions on corporate social responsibility activities to the organizational commitment which moderated by employee involvement. The sample of this research were employees on Main Branch Office "Borobudur" PT Bank Central Asia in Malang by using total sampling. According to SEM-PLS analysis employee's perceptions on corporate social responsibility activities has direct effect on organizational commitment and employee involvement moderating employee perceptions of corporate social responsibility activities to the organizational commitment.*

**Keywords** : *employee perceptions, social responsibility, organizational commitment, employee involvement.*

## PENDAHULUAN

Saat ini, tanggung jawab sosial perusahaan memperoleh perhatian secara berkelanjutan sebagai agenda perusahaan dan menjadi komponen utama di antara perusahaan dan para pemangku kepentingan (Bhattacharya *et al.* 2011). Dalam beberapa dekade, peneliti menginvestigasi manfaat potensial yang dicapai perusahaan ketika mereka mendefinisikan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai perspektif yang melampaui pencapaian profit (Peterson, 2004). Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan upaya perusahaan mempertimbangkan kepentingan masyarakat dengan berkontribusi pada konsumen, pemasok, karyawan, pemegang saham, komunitas, dan para pemangku kepentingan lainnya. Upaya ini menunjukkan bahwa organisasi secara sukarela mengambil inisiatif untuk

meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal serta karyawan (Ismail, 2009). Dewasa ini, perusahaan perbankan turut serta dalam aktivitas tanggung jawab sosial karena dapat menimbulkan banyak keuntungan, antara lain peningkatan reputasi perusahaan, kinerja yang baik, dan mempertahankan karyawan (Hoang, 2014). Berdasarkan survei *The World Economic Forum* (2003), karyawan akan termotivasi pada aktivitas perusahaan yang berorientasi pada tanggung jawab sosial perusahaan. Adanya konsep tersebut, PT Bank Central Asia, Tbk yang sudah lama mempunyai aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan kemudian dibuktikan dengan pencapaian prestasi terbaik di bidang tanggung jawab sosial perusahaan (BCA, 2015), mendorong peneliti untuk memperdalam persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan di industri perbankan.

Karyawan merupakan salah satu pemangku kepentingan yang berperan penting dalam aktivitas perusahaan karena mereka turut berkontribusi pada pencapaian perusahaan. Pada teori perilaku organisasional menyarankan bahwa persepsi karyawan mengenai aktivitas perusahaan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku mereka, sehingga persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan didefinisikan sebagai pandangan karyawan yang mendukung aktivitas perusahaan terkait tanggung jawab sosial perusahaan (Choi dan Yu, 2014). Sementara itu komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap dan situasi psikologis karyawan pada organisasi yang merefleksikan asosiasi di antara karyawan dan organisasi sehingga berdampak pada keputusan mempertahankan hubungan dengan karyawan (Meyer dan Allen, 1999).

Berdasarkan kajian terdahulu, penelitian terkait persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional di mana memiliki pengaruh secara signifikan (Peterson 2004, Rettab *et al.* 2009) akan tetapi penelitian yang dilakukan Turker (2009) menyatakan tidak ada hubungan di antara persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dalam aspek hukum terhadap komitmen organisasional karyawan.

Di sisi lain, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi konsep populer dan isu penting yang berdampak pada kesuksesan organisasi, akan tetapi sebagian besar penelitian tentang keterlibatan karyawan dilakukan oleh perusahaan konsultan (Esmaelinezhad *et al.* 2015). Kondisi ini didukung oleh Robinson *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa penelitian tentang keterlibatan karyawan masih belum banyak dieksplorasi di ranah akademis. Stawiski *et al.* (2010) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan diperlukan dalam upaya perusahaan yang melakukan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan yang berakibat pada peningkatan komitmen organisasional. MacLagan (dalam Simonsen, 2015) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dapat menimbulkan nilai dan tujuan perusahaan yang mendorong terjadinya komitmen organisasional. Akan tetapi, penelitian terdahulu terkait persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan lebih banyak dilakukan dalam konteks perhotelan (Cheruiyot dan Maru, 2012), di *casino* (Lee *et al.* 2013), serta universitas (Rajput, 2015), namun penelitian terkait persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan masih belum ditemukan di bidang perbankan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berupaya menjembatani hubungan langsung antara persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dan komitmen organisasional, serta menggunakan keterlibatan karyawan sebagai moderasi yang menghubungkan pengaruh antara persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional.

### Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan secara langsung terhadap komitmen organisasional.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan secara langsung terhadap komitmen organisasional dengan dimoderasi oleh keterlibatan karyawan.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan populasi penelitian karyawan BCA Kantor Cabang Utama Borobudur, Malang. Penelitian ini dilakukan di Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Borobudur, Malang dikarenakan ijin penelitian diberikan untuk wilayah ini. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh sebanyak 54 karyawan yang terdiri atas karyawan di bidang *customer service*, *teller*, *account officer*, BCA Prioritas, dan *back office* dijadikan sebagai responden pada penelitian ini. Data yang telah diperoleh kemudian diproses dengan menggunakan analisis SEM-PLS dalam WarpPLS 5.0.

### Variabel Penelitian

Berikut merupakan definisi dan cara pengukuran setiap variabel penelitian, antara lain:

1. Persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan. Ho (2012) mendefinisikan persepsi tanggung jawab sosial perusahaan dari karyawan sebagai hasil aktivitas harian dan interaksi di lingkungan kerja. Ketika karyawan menjadi anggota organisasi, maka karyawan tersebut akan memperhatikan, berkontribusi, dan merepon sikap organisasi yang bertanggung jawab secara sosial. Indikator yang digunakan dalam persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan adalah aktivitas filantropi tanggung jawab sosial perusahaan, aktivitas etis tanggung jawab sosial perusahaan, dan aktivitas lingkungan tanggung jawab sosial perusahaan (Lee *et al.* 2013)
2. Komitmen organisasional. Porter (dalam Choi dan Yu, 2014) mengungkapkan definisi komitmen organisasional pada keterlibatan psikologis atau komitmen afektif yang dibentuk oleh karyawan terkait identifikasi dan keterlibatan pada organisasi yang respektif. Dursun (2015) melengkapi definisi komitmen organisasional sebagai karyawan yang memiliki niatan kuat untuk tinggal di perusahaan kemudian mengidentifikasi nilai dan tujuan perusahaan tanpa adanya perasaan kekhawatiran finansial. Indikator yang digunakan dalam komitmen organisasional di antaranya komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional berkelanjutan, dan komitmen organisasional normatif (Meyer dan Allen, 1997).
3. Keterlibatan karyawan. Kahn (dalam Simona *et al.* 2013) mengemukakan keterlibatan karyawan sebagai kondisi psikologis karyawan ketika menjalankan tugas organisasi antara lain fisik, kognitif, dan emosional selama berperan sebagai anggota organisasi. Xanthopoulou *et al.* (2009) menyatakan keterlibatan karyawan akan memiliki kekuatan bekerja yang tinggi, bersemangat dalam bekerja, dan berdedikasi penuh dalam aktivitasnya. Kondisi ini didukung oleh Bakker dan Schaufeli (2008) bahwa keterlibatan karyawan akan membentuk karakter positif dan perilaku karyawan di dalam organisasi. Indikator yang digunakan dalam keterlibatan karyawan di antaranya keterlibatan

karyawan untuk membantu rekan dalam bekerja dan pencapaian usaha maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan (*Corporate Leader Council*, 2004)

### Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Aktivitas Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Komitmen Organisasional. Berdasarkan telaah empirik, terdapat hubungan positif antara pengaruh persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional. Rettab *et al.* (2009) menekankan bahwa aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan sangat mudah diobservasi oleh karyawan dan menghasilkan kesan yang menyenangkan sehingga dapat meningkatkan moral dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sementara itu, Peterson (2004) menyatakan persepsi karyawan terkait aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan yang berpengaruh besar terhadap komitmen organisasional akan menciptakan hasil yang positif, mengurangi absensi, meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, dan tingkat perputaran karyawan yang rendah. Oleh karena itu, berdasarkan kajian empiris maka hipotesis pertama dinyatakan sebagai berikut.

Ha1: *Persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.*

2. Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Aktivitas Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Komitmen Organisasional dengan Dimoderasi oleh Keterlibatan Karyawan. Perusahaan yang mengupayakan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan akan memerlukan keterlibatan karyawan di dalam aktivitas pekerjaan sehingga inisiatif tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional (Stawiski *et al.* 2010). Adanya keterlibatan karyawan tersebut dapat menciptakan pandangan bahwa karyawan lebih memilih lingkungan pekerjaan yang menghargai kontribusi mereka. Oleh karena itu, berdasarkan kajian empiris maka hipotesis kedua dinyatakan sebagai berikut.

Ha2: *Keterlibatan karyawan memoderasi pengaruh persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional*

## HASIL

### Validitas dan Reliabilitas

Analisis uji validitas dilakukan dengan 2 konstruk reflektif yaitu nilai *loading* harus di atas 0,70 dan nilai *p* signifikan ( $<0,05$ ), sehingga dapat dikatakan seluruh item kuesioner adalah valid. Selanjutnya uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha* yang menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,7$ , sehingga dapat dikatakan seluruh item dalam kuesioner adalah reliabel.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data angket yang telah disebarkan, diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin seperti terlihat pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa karyawan BCA yang berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri atas karyawan berjenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 70,4%, dan 29,6% karyawan berjenis kelamin laki-laki. Perbandingan jenis kelamin responden dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan. Kondisi ini terjadi dikarenakan karyawan berjenis kelamin perempuan banyak berhubungan dengan kegiatan administrasi, keuangan, dan layanan kepada nasabah bank sehingga jenis pekerjaan ini sangat sesuai dengan mereka.

**Tabel 1**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| Laki-laki     | 16        | 29,6 %     |
| Perempuan     | 38        | 70,4 %     |

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Tabel 2 menjelaskan sebagian besar karyawan BCA yang berpartisipasi dalam penelitian ini berusia 19-25 tahun dengan persentase sebesar 37%. Karyawan BCA yang memiliki rentang usia 36-45 tahun memiliki nilai persentase sebesar 27,8%, kemudian karyawan BCA yang memiliki rentang usia 26-35 tahun memiliki nilai persentase sebesar 20,4%. Sebesar 13% karyawan BCA berada pada usia > 45 tahun dan hanya 1,9% karyawan BCA berusia kurang dari sama dengan 18 tahun. Dari segi usia, proporsi terbesar karyawan BCA berada pada rentang usia 19-25 tahun. Proporsi usia tersebut dapat menunjang kualitas pelayanan dikarenakan memiliki kecekatan dalam bekerja, ketelitian, koordinasi, dan berpenampilan menarik. Hal ini memberikan nilai lebih kepada BCA sebagai salah satu bank swasta terkemuka di Indonesia dan diharapkan mampu bersaing dengan bank lainnya.

**Tabel 2**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia**

| Usia        | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| ≤ 18 tahun  | 1         | 1,9%       |
| 19-25 tahun | 20        | 37%        |
| 26-35 tahun | 11        | 20,4%      |
| 36-45 tahun | 15        | 27,8%      |
| > 45 tahun  | 7         | 13%        |

**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BCA yang berpartisipasi dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan Sarjana sebanyak 87%. Selanjutnya, karyawan BCA yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma memiliki nilai persentase sebesar 5,6%, dan karyawan BCA yang memiliki latar belakang pendidikan SMA dan Magister sama-sama memiliki nilai sebesar 3,7%, namun tidak ada karyawan BCA yang memiliki latar belakang pendidikan Doktor. Berdasarkan uraian berikut, dapat di simpulkan bahwa komposisi tingkat pendidikan karyawan BCA didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Semakin besar komposisi karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi mengindikasikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki dapat diandalkan untuk mudah mengenali dan menganalisis permasalahan kerja, serta memiliki kompetensi yang baik dalam menjalankan aktivitas operasional di BCA.

**Tabel 3**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| Tingkat pendidikan | Frekuensi | Persentase |
|--------------------|-----------|------------|
| SMA                | 2         | 3,7 %      |
| Diploma            | 3         | 5,6 %      |
| Sarjana            | 47        | 87 %       |
| Magister           | 2         | 3,7 %      |
| Doktor             | 0         | 0          |

### Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4 menguraikan klasifikasi responden berdasarkan masa kerja di mana mayoritas karyawan BCA memiliki masa kerja selama  $\leq 5$  tahun sebanyak 50%. Karyawan BCA yang memiliki masa kerja selama  $> 15$  tahun memiliki nilai sebesar 33,3%, kemudian karyawan BCA yang memiliki masa kerja selama 6-10 tahun memiliki nilai sebesar 9,3% dan sebesar 7,4% karyawan BCA memiliki masa kerja selama 11-15 tahun. Berdasarkan komposisi masa kerja di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan BCA yang memiliki masa kerja selama  $\leq 5$  tahun mendominasi klasifikasi masa kerja secara keseluruhan. Kondisi ini muncul karena BCA sebagai perusahaan perbankan yang menekankan pelayanan terhadap nasabah secara maksimal memerlukan karyawan di area *teller* dan *customer service*. Hal ini didukung dengan adanya data karyawan Kantor Cabang Utama BCA Wilayah Borobudur yang memiliki proporsi karyawan *teller* dan *customer service* paling besar secara keseluruhan. Karyawan BCA yang berada di bidang tersebut merupakan karyawan tingkat dasar dalam jenjang karir di perusahaan, di mana latar belakang karyawan berkaitan dengan usia muda dan lulusan *fresh graduate*.

Selain itu, perusahaan juga menerapkan sistem kontrak yaitu 3 tahun sehingga cukup sulit bagi karyawan untuk mencapai jenjang berikutnya sehingga mempengaruhi masa kerja karyawan. Perusahaan akan melakukan pemutusan hubungan kerja apabila kinerja karyawan tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Selain itu BCA Kantor Cabang Utama Borobudur memiliki proporsi karyawan dengan jabatan kepala bagian yang lebih sedikit jika dibandingkan dengan Kantor Pusat BCA. Adanya kondisi tersebut menimbulkan karyawan BCA Kantor Cabang Utama Borobudur yang memiliki masa kerja 6-10 tahun dan masa kerja 11-15 tahun memiliki proporsi yang lebih sedikit jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja  $\leq 5$  tahun.

**Tabel 4**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| Masa Kerja     | Frekuensi | Persentase |
|----------------|-----------|------------|
| $\leq 5$ tahun | 27        | 50%        |
| 6-10 tahun     | 5         | 9,3%       |
| 11-15 tahun    | 4         | 7,4%       |
| $> 15$ tahun   | 18        | 33,3%      |

Adapun karyawan dengan masa kerja  $> 15$  tahun yaitu sebesar 40,7% merupakan karyawan yang sudah memiliki jenjang karir dan pengalaman kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki masa kerja tinggi dapat membantu dan membimbing karyawan yang memiliki masa kerja rendah. Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang memiliki posisi kepala bagian memiliki masa kerja  $> 15$  tahun.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

**Tabel 5**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan**

| Jabatan       | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| Kepala bagian | 8         | 14,8 %     |
| Staf          | 46        | 85,2 %     |

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa klasifikasi responden berdasarkan jabatan kepala bagian diketahui sebesar 14,8% dan responden berdasarkan jabatan staf diketahui

sebesar 85,2%. Hal ini menyatakan bahwa kegiatan operasional BCA Kantor Cabang Utama Borobudur, Malang sebagian besar lebih banyak diisi oleh staf *teller, customer service, back office, account officer*, dan staf pendukung administrasi kantor.

### **Analisis Persepsi Karyawan**

Tabel 6 menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan memperoleh rata-rata sebesar 4,4 yang diukur sebagai kategori baik. Persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan yaitu persepsi karyawan tentang aktivitas lingkungan tanggung jawab sosial perusahaan memiliki rata-rata dimensi terendah sebesar 4,18. Kondisi ini terjadi karena BCA mempunyai misi lingkungan akan tetapi karyawan BCA Kantor Cabang Utama Borobudur belum bisa menggambarkan sepenuhnya aktivitas lingkungan tanggung jawab sosial BCA yaitu penyampaian informasi terkait lingkungan (kepedulian lingkungan, penanaman pohon) serta informasi kegiatan pelestarian lingkungan berkelanjutan yang dilakukan BCA.

**Tabel 6**  
**Analisis Persepsi Karyawan Tentang Aktivitas Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

| <b>Indikator</b>   | <b>Rata-rata skor</b> | <b>Outer Loading</b> |
|--|-----------------------|----------------------|
| <b>Persepsi karyawan tentang aktivitas filantropi tanggung jawab sosial perusahaan (PKF)</b>             |                       |                      |
| Merupakan solusi terhadap permasalahan sosial.   | 4,48                  | 0,785                |
| Memiliki kesadaran kuat pada tanggung jawab sosial perusahaan.   | 4,46                  | <b>0,852</b>         |
| Kontribusi memadai pada komunitas lokal.   | 4,17                  | 0,705                |
| Alokasi dana untuk aktivitas filantropi.   | 4,39                  | 0,784                |
| Perusahaan bertindak sebagai organisasi yang tidak mencari profit semata.                                | <b>4,52</b>           | 0,850                |
| Karyawan didorong untuk berpartisipasi dalam aktivitas sukarela.   | 4,41                  | 0,765                |
| <b>Rata-rata dimensi persepsi karyawan tentang aktivitas filantropi tanggung jawab sosial perusahaan</b> |                       | <b>4,4</b>           |
| <b>Persepsi karyawan tentang aktivitas etis tanggung jawab sosial perusahaan (PKE)</b>                   |                       |                      |
| Menekankan pentingnya CSR pada karyawan.   | 4,61                  | <b>0,817</b>         |
| Pelatihan program tentang etika bagi karyawan.   | <b>4,76</b>           | 0,651                |
| Karyawan dituntut untuk memberikan informasi yang lengkap dan akurat kepada pelanggan.                   | <b>4,76</b>           | 0,634                |
| Perusahaan memiliki kode etik yang lengkap.  | 4,74                  | 0,645                |
| Dikenal sebagai perusahaan yang terpercaya.  | <b>4,76</b>           | 0,718                |
| <b>Rata-rata dimensi persepsi karyawan tentang aktivitas etis tanggung jawab sosial perusahaan</b>       |                       | <b>4,73</b>          |
| <b>Persepsi karyawan tentang aktivitas lingkungan tanggung jawab sosial perusahaan (PKL)</b>             |                       |                      |
| Kepedulian terhadap lingkungan menjadi salah satu misi perusahaan.                                       | <b>4,19</b>           | 0,75                 |
| Seluruh kegiatan operasional perusahaan dilaksanakan dengan memperhatikan pelestarian lingkungan.        | 4,17                  | <b>0,82</b>          |
| <b>Rata-rata dimensi persepsi karyawan tentang aktivitas lingkungan tanggung jawab sosial perusahaan</b> |                       | <b>4,18</b>          |
| <b>Rata-rata variabel persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan</b>           |                       | <b>4,44</b>          |

Aktivitas etis tanggung jawab sosial perusahaan sebesar memiliki rata-rata dimensi tertinggi persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan sebesar 4,73. Berdasarkan fakta, karyawan BCA memiliki pemahaman maksimal tentang aktivitas etis tanggung jawab sosial yang dapat menimbulkan rasa bangga karena mereka bisa menjadi

bagian dari perusahaan. Selain itu indikator yang memiliki nilai *outer loading* paling besar jika dibandingkan dengan indikator lainnya memiliki peranan penting dalam membangun variabel persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan.

**Tabel 7**  
**Analisis Persepsi Karyawan terhadap Komitmen Organisasional**

| Indikator  | Rata-rata skor | Outer Loading |
|--|----------------|---------------|
| <b>Komitmen Organisasional Afektif (KOA)</b>                         |                |               |
| Perasaan senang dalam berkarir.                                      | 4,54           | 0,883         |
| Saya merasa ikut memiliki organisasi.                                | 4,50           | 0,831         |
| Karyawan mempunyai keterikatan pribadi dengan organisasi.            | 4,50           | 0,886         |
| Rata-rata dimensi komitmen organisasional afektif                    |                | 4,51          |
| <b>Komitmen organisasional berkelanjutan (KOB)</b>                   |                |               |
| Perasaan berat jika meninggalkan perusahaan.                         | 4,37           | 0,818         |
| Tidak akan keluar dari BCA karena manfaat paling besar.              | 4,31           | 0,877         |
| Rata-rata dimensi komitmen organisasional berkelanjutan              |                | 4,34          |
| <b>Komitmen organisasional normatif (KON)</b>                        |                |               |
| Merasa bersalah apabila mengambil pekerjaan baru di luar organisasi. | 4,46           | 0,881         |
| Bersikap loyal pada satu organisasi.                                 | 4,19           | 0,529         |
| Rata-rata dimensi komitmen organisasional normatif                   |                | 4,33          |
| Rata-rata variabel komitmen organisasional                           |                | 4,39          |

Tabel 7 menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional memperoleh rata-rata sebesar 4,39 yang diukur sebagai kategori baik. Komitmen organisasional normatif memiliki rata-rata dimensi terendah persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional sebesar 4,33. Fakta menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang berada di jenjang karir dasar belum sungguh-sungguh merasakan sikap loyalitas dengan wajib bertahan pada organisasi dalam kurun waktu yang lama. Sedangkan, komitmen organisasional afektif memiliki rata-rata dimensi tertinggi persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional sebesar 4,51. Kondisi ini disebabkan BCA mampu memahami kebutuhan karyawan seperti penciptaan lingkungan kerja yang kondusif sehingga menimbulkan lingkungan kerja yang nyaman. Selain itu, indikator yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi berperan penting dalam membangun variabel komitmen organisasional.

**Tabel 8**  
**Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Keterlibatan Karyawan**

| Indikator                                | Rata-rata skor | Outer Loading |
|--|----------------|---------------|
| <b>Keterlibatan Karyawan</b>             |                |               |
| Membantu rekan dalam bekerja             | 4,50           | 0,842         |
| Upaya maksimal dalam bekerja             | 4,41           | 0,864         |
| Rata-rata variabel keterlibatan karyawan |                | 4,45          |

Tabel 8 menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keterlibatan karyawan memperoleh rata-rata sebesar 4,45 yang diukur sebagai kategori baik. Indikator yang menyatakan membantu rekan dalam bekerja memiliki rata-rata indikator tertinggi sebesar 4,50. Berdasarkan kondisi di lapangan, BCA Kantor Cabang Utama Borobudur memiliki program *team engagement*, sehingga antar karyawan dapat mendukung rekan kerjanya dengan memberikan pesan yang mengandung motivasi serta upaya dukungan dari kepala bagian di tiap bidang terhadap *stafnya*. Sementara itu indikator yang menyatakan upaya

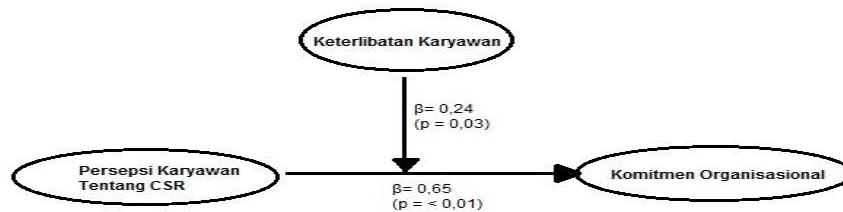


maksimal dalam bekerja memiliki nilai *outer loading* tertinggi sehingga indikator ini berperan penting dalam membangun variabel keterlibatan karyawan.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional (H1 diterima), keterlibatan karyawan memoderasi pengaruh persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional (H2 diterima). Hasil hipotesis pengujian dapat dijelaskan melalui gambar 1 sebagai berikut.

**Gambar 1**  
**Model SEM-PLS**



## PEMBAHASAN

### Pengaruh Persepsi Karyawan Tentang Aktivitas Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Makna dari temuan ini adalah semakin kuat persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan akan mendorong peningkatan komitmen organisasional. BCA memiliki aktivitas etis yang dapat dirasakan penuh oleh karyawan, seperti adanya pemberian program pelatihan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan aktivitas operasional perbankan sehingga kinerja karyawan menjadi efektif dan efisien. Persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dapat mempengaruhi karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui perusahaan mampu melakukan pemenuhan kebutuhan terhadap karyawan sehingga menimbulkan ikatan emosional karyawan. Secara empiris, penelitian ini mendukung penelitian Peterson (2004), Rettab *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

### Pengaruh Persepsi Karyawan Tentang Aktivitas Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Komitmen Organisasional dengan Dimoderasi oleh Keterlibatan Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memoderasi persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional. Makna dari temuan ini adalah pandangan karyawan terhadap aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan yang diperkuat dengan keterlibatan karyawan seperti upaya maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan serta inisiatif membantu rekan dalam bekerja akan memperkuat peningkatan komitmen organisasional. Ketika karyawan memandang tindakan perusahaan di masa depan adalah menguntungkan maka karyawan akan menanamkan komitmen di dalam organisasi. Upaya perusahaan dengan mengembangkan program keterlibatan karyawan akan meningkatkan ikatan emosional yang melekat pada karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Hasil temuan ini mendukung kajian konseptual yang dikemukakan oleh Stawiski

*et al.* (2010) bahwa keterlibatan karyawan pada perusahaan akan berakibat pada peningkatan komitmen organisasional.

### **Implikasi Penelitian**

Penelitian ini memberikan sumbangsih pengembangan konsep mengenai persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional dengan dimoderasi oleh keterlibatan karyawan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan sehingga temuan ini dapat menjadi acuan pengembangan keterlibatan karyawan sebagai moderasi antara persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dan komitmen organisasional. Manajer perusahaan dapat merumuskan kebijakan strategi dengan memaksimalkan peran keterlibatan karyawan dalam aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan yang ditanamkan melalui pekerjaan karyawan. Ketika perusahaan mampu melibatkan karyawan dalam aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan, maka karyawan akan semakin berkomitmen ke perusahaan karena mereka merasa kontribusi yang dilakukan sangat bermanfaat.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Ada pengaruh yang signifikan antara persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan akan mendorong peningkatan komitmen organisasional.
2. Keterlibatan karyawan memoderasi pengaruh persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan yang diperkuat dengan keterlibatan karyawan antara lain upaya maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan serta inisiatif membantu rekan dalam bekerja akan memperkuat peningkatan komitmen organisasional.

### **Keterbatasan Penelitian**

Populasi dan sampel pada penelitian ini hanya terbatas pada 1 kantor bank sehingga penelitian selanjutnya diharapkan untuk mempertimbangkan penggunaan populasi dan sampel di kantor bank lain sehingga hasil yang diperoleh dapat digeneralisir.

### **Saran**

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melibatkan variabel dan indikator yang berbeda karena ada faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Selain itu penelitian selanjutnya diharapkan memiliki cakupan yang luas dalam mengukur persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan.
2. Perusahaan diharapkan dapat memperhatikan faktor-faktor yang menunjang pengaruh persepsi karyawan tentang aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap komitmen organisasional yaitu keterlibatan karyawan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan strategi perusahaan. Strategi keterlibatan karyawan yang tepat perlu diterapkan agar karyawan dapat memahami aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan yang dilakukan bermanfaat bagi pemangku kepentingan internal dan eksternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A.B. dan Schaufeli, W.B. 2008. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 2, pp. 147-154.
- BCA. 2015. Berikan Layanan Terbaik, BCA Raih Service Quality Award 2015. *Website*.
- BCA. 2015. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan BCA. *Website*.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S., dan Korschun, D. 2011. Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Cheruiyot, Thomas Kimeli dan Loice C. Maru. 2012. Employee social responsibility practices and outcomes in Kenya's tourist hotels. *African Journal of Economic and Management Studies* Vol. 3 No. 1, 2012 pp. 23-41.
- Choi, Yongrok dan Yanni Yu. 2014. The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance. *Sustainability* 2014, 6, 348-364.
- Corporate Leadership Council .2004. *Driving performance and retention through employee engagement*. Washington, DC: Corporate Executive Board.
- Dursun, Egriboyun. 2015. The relation between organizational trust, organizational support, and organizational commitment. *African Journal of Business Management*. Vol. 9 (4), pp.134-156.
- Esmaelinezhad, Osveh dan Ali Bin Boerhannoeddin. 2015. The Effects of Corporate Social Responsibility Dimensions on Employee Engagement in Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 5, No.3.
- Ho, Alicia Ting Shiun. 2012. The Impact of Perceived CSR on Employee Performance and Turnover Intention: An Examination of The Mediating Effect of Organizational Justice and Organizational Based Self-Esteem. *Dissertations*. Singapore Management University.
- Hoang, Tran Ye Thi. 2014. CSR in Banking Sector: A Literature Review and New Research Directions. *International Journal of Economics, Commerce and Management* Vol 2, Issue 11.
- Ismail, Maimunah. 2009. Corporate Social Responsibility And Its Role In Community Development: An International Perspective. *The Journal of International Social Research* Vol. 2 No. 9.
- Lee, Eun Mi, Seong-Yeon Park, dan Hyun Jung Lee. 2013. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research* 66, pp. 1716-1724.
- Meyer JP, Allen NJ. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE. Thousand Oaks.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.A. 1999. Three component conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 11(1), 61-89.
- Peterson, D.K. 2004. The Relationship Between Perception of Corporate Citizenship and Organizational Commitment, *Business and Society*, 43(3), 296-319.
- Rajput, Pavitra. 2015. Corporate Social Responsibility And Employee Commitment: A Depth Study By The Mangalayatan University Lecturer. *International Journal of Management Research and Review* Vol. 5, No.4 pp. 258-264.
- Rettab B, Brik AB, dan Mellahi K. 2009. A study of management perceptions of impact of corporate social responsibility on organizational performance in emerging economic: a case of Dubai. *J. Bus. Ethics*, 89:317-390.
- Robinson, D., Perryman, S., dan Hayday, S. 2004. The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Stawiski, Sarah, Jennifer J. Deal dan William Gentry. 2010. Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility, The Implications For Your Organization. Center for Creative Leadership.

- Simona, Vinerean, Cetina Iuliana, Dumitrescu Luigi, dan Tichindelean Mihai. 2013. Modelling Employee Engagement In Relation To CSR Practices And Employee Satisfaction. *Revista Economica Vol. 65:1*.
- Simonsen, Caroline D. Ditlev. 2015. The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment. *Business and Society*, 54:229-253.
- Turker, D. 2009. How corporate social responsibility influences organizational commitment. *J. Bus. Ethics* V.89, 189–204.
- World Economic Forum. 2003. Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.E. 2009. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74, 235-244