

**URGENSI PENERAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
DALAM MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI  
Studi Kasus pada Sektor Industri Perbankan di Indonesia**

**Suharyanti**

Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Bakrie  
Jl. Rasuna Said Kav-22, Kuningan, Jakarta Selatan, 12920  
E-mail: suharyanti@bakrie.ac.id

**Abstrak**

Di era kompetisi global seperti sekarang ini, berbagai perusahaan yang sudah *go public* berlomba-lomba untuk menerapkan *Corporate Social Responsibility*. Namun sayangnya, penerapan *Corporate Social Responsibility* kadang-kadang hanya disandingkan untuk pihak eksternal saja tanpa memperhatikan pihak internal seperti karyawan yang merupakan ujung tombak dari eksistensi perusahaan di masa sekarang dan di masa depan. Sehubungan dengan fenomena tersebut, tulisan ini mengulas tentang pentingnya penerapan *Corporate Social Responsibility* untuk karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kepercayaan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peranan *Corporate Communication* sebagai departemen yang menaungi program *Corporate Social Responsibility* supaya menyadari arti pentingnya penerapan *Corporate Social Responsibility* untuk karyawan. Penelitian ini dilakukan di PTBank XYZ, Tbk dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Adapun hasil dan temuan dari penelitian ini adalah bahwa memberikan kesejahteraan kepada karyawan PTBank XYZ, Tbk berupa aspek ekonomi adalah salah satu kunci untuk mempertahankan komitmen karyawan dalam perusahaan. Sedangkan kepercayaan organisasi di PTBank XYZ, Tbk dapat terbentuk apabila pimpinan bersikap lebih terbuka dalam berinteraksi dengan karyawan dalam arti pimpinan bersedia berdiskusi, menerima kritik dan masukan dari karyawan.

**Kata kunci:** *corporate social responsibility, corporate communication, komitmen organisasi, kepercayaan organisasi, stakeholder.*

**Abstract**

*In the era of global competition, various companies that have go public are competing to implement Corporate Social Responsibility. Unfortunately, the implementation of Corporate Social Responsibility is sometimes implemented for external only without regard to internal such as employees who are spearhead to company existence in present and future. Based on that phenomenon, this paper reviews the importance of applying Corporate Social Responsibility to employees in increasing organizational commitment and organizational trust. The purpose of this research is to analyze the role of Corporate Communication as a department that overshadowed the Corporate Social Responsibility program to realize the importance of Corporate Social Responsibility for employees. This research uses qualitative descriptive approach with case study method.*

*The results and findings of this study is, that to provide prosperity to employees of PTBank XYZ, Tbk, in terms of o economic aspect is one key to maintain organizational commitment in company. While trust in organization at PT Bank XYZ ,Tbk. can be formed if the leader is more open in interacting with employees in terms of willing to discuss, receive criticism and input from employees.*

**Keywords:** *corporate social responsibility, corporate communication, organizational commitment, organizational trust, stakeholders.*

## **Pendahuluan**

*Corporate Social Responsibility* atau lebih dikenal dengan CSR merupakan suatu program yang sedang trend di berbagai lintas bisnis terutama perusahaan-perusahaan besar baik negeri maupun swasta yang sudah *go public*. Penerapan CSR ini banyak disoroti sebagai bentuk kepedulian perusahaan kepada pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Pemerintah Indonesia juga membuat suatu undang-undang khusus untuk Perseroan Terbatas, yakni termaktub dalam Peraturan Perundang-undangan No 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas pasal 74, yang menjelaskan adanya tanggung jawab sosial yang harus dipikul oleh perusahaan terbatas.

Pada dasarnya masyarakat lebih familiar dengan program CSR yang ditujukan kepada pihak eksternal perusahaan, misalnya perusahaan memberikan bantuan kepada masyarakat berupa program bakti sosial atau bantuan perbaikan infrastruktur. Namun ternyata CSR tidak hanya dapat dilakukan untuk pihak eksternal saja, ternyata pihak internal seperti karyawan juga perlu mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan. Program ini

mungkin sekilas dianggap sebagai tugas yang dinaungi oleh *Human Resources* (HR). Namun demikian, ternyata fungsi *Human Resources* (HR) bisa digabungkan sebagai sosok pendukung baik untuk CSR hingga keseluruhan organisasi, HR juga dapat diselaraskan dengan target perusahaan yang berkesinambungan seperti orientasi, pelatihan, dan pengembangan karyawan (mix.co.id, diakses pada 28 September 2017).

Penerapan CSR untuk karyawan dianggap penting (*urgent*) karena karyawan merupakan *touch point* yang mencerminkan budaya perusahaan kepada nasabah, mitra bisnis, dan masyarakat (mix.co.id, diakses 28 September 2017). Urgensi penerapan CSR untuk karyawan juga berpengaruh kepada komitmen organisasi. Hal tersebut berdasarkan pada penelitian Farooq, et al (2014), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa penerapan CSR untuk karyawan memiliki pengaruh positif (searah) dan signifikan baik terhadap komitmen organisasi maupun terhadap kepercayaan organisasi. Sedangkan teori lain yang dikemukakan oleh Greening dan Turban (2000), mengatakan bahwa CSR berdampak pada sifat dan perilaku

karyawan. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Stites dan Michael (2011) yang mengatakan bahwa dengan adanya penerapan CSR dapat meningkatkan reputasi baik bagi perusahaan secara langsung dapat meningkatkan komitmen organisasi para karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Kotler dan Lee (2005), menyatakan bahwa partisipasi perusahaan dalam berbagai bentuk tanggung jawab sosial dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, antara lain: meningkatkan penjualan dan *market share*, memperkuat *brand positioning*, meningkatkan *image* dan pengaruh perusahaan, meningkatkan kemampuan untuk menarik hati, memotivasi, dan mempertahankan (*retain*) karyawan, menurunkan biaya operasional, dan meningkatkan hasrat bagi investor untuk berinvestasi. Oleh sebab itulah, CSR yang diterapkan diharapkan dapat memberikan manfaat, baik untuk pemberi manfaat (perusahaan) maupun penerima manfaat (dalam hal ini karyawan).

Penerapan CSR untuk karyawan telah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, khususnya perusahaan yang bergerak di industri perbankan, misalnya PT Bank Central Asia Tbk yang menyatakan bahwa BCA juga memiliki komitmen yang tinggi terhadap upaya perlindungan terhadap keselamatan kerja dan kesehatan karyawan, karena karyawan merupakan aset penting bagi Perseroan. Kinerja karyawan memiliki

korelasi yang kuat atas pertumbuhan dan perkembangan Perseroan (bca.co.id, diakses 25 Juni 2017).

Berkaca pada PT Bank Central Asia Tbk di atas, penulis pada penelitian ini juga akan membahas tentang urgensi penerapan CSR yang dilakukan oleh sebuah perusahaan perbankan bernama PTBank XYZ, Tbk yang berada di Jakarta.

Berdasarkan informasi yang penulis dapatkan dari Annual Report PTBank XYZ, Tbk tahun 2016, selaku salah satu bank nasional yang peduli akan pelaksanaan penerapan CSR selalu menyisihkan sebagian keuntungan bisnisnya untuk kesejahteraan kepada para *stakeholder* di lingkungan bisnis PTBank XYZ, Tbk sebesar Idr.2,6 miliar total dana untuk pengalokasian program CSR periode 2016 telah dikururkan oleh PTBank XYZ, Tbk. Atas perhatian PTBank XYZ, Tbk terhadap penerapan CSR di Indonesia tersebut, pemerintah memberikan penghargaan kepada PTBank XYZ, Tbk yaitu *The 12th Sustainability Reporting Awards 2016* (SRA 2016) - *National Center for Sustainability Reporting* (NCSR). Perusahaan yang memiliki kapitalisasi pasar sebesar Idr.13.491.083.759.330,- pada triwulan keempat 2016.

PT Bank XYZ, Tbk secara konsisten melakukan penerapan CSR khususnya dalam aspek peningkatan skill dan knowledge para karyawan dalam bidang perbankan. Bentuk CSR kepada karyawan yang dilakukan oleh PTBank XYZ, Tbk adalah pemberian program pelatihan yang berjenjang,

terprogram, dan disesuaikan dengan kebutuhan para karyawan. Adapun program-program CSR lain yang didedikasikan untuk karyawannya yaitu berupa program loyalitas karyawan, program career development, program *banking school*, program beasiswa bagi karyawan yang berprestasi, program rekreasi, program pensiun, bahkan program kepemilikan saham perusahaan kepada karyawan (*employee stock ownership program/ESOP*). Pemberian program pelatihan ini selain untuk meningkatkan *skill* dan *knowledge* para karyawan juga sebagai bentuk kepatuhan PTBank XYZ, Tbk pada aturan operasional perbankan yang harus dilakukan oleh perbankan dalam meningkatkan kualitas pelayanan personal bank yang ditentukan oleh Bank Sentral Indonesia atau BI.

PT Bank XYZ, Tbk dapat membuat program CSR yang dapat dirasakan manfaatnya oleh para karyawannya. Berdasarkan data yang peneliti dapatkan diketahui bahwa PTBank XYZ, Tbk memiliki jumlah karyawan sebanyak 7.499 karyawan per 21 April 2017. Jika PTBank XYZ, Tbk dapat memberikan dampak positif atas penerapan CSR kepada para karyawannya, maka dengan menanamkan kepercayaan organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi sehingga penerapan CSR memberikan deskripsi yang positif bagi perusahaan. Hal tersebut didukung oleh Al Golin (2003) yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasi muncul karena budaya dan komunikasi dalam hubungan berorganisasi (Wijaya, 2011).

Menurut Whitener (1998), mengatakan bahwa dalam teori pertukaran sosial, ketika suatu pihak secara sukarela memberikan manfaat bagi pihak lainnya, berharap adanya balasan baik yang datang atas tindakannya tersebut. Begitu pula konsep pelaksanaan CSR yang dilakukan perusahaan. Karena karyawan merupakan bagian dari pemangku kepentingan suatu perusahaan, dengan adanya program penerapan CSR yang dilakukan, diharapkan karyawan dapat memberikan balasan baik terhadapnya. Salah satu balasan baik yang diberikan karyawan adalah kepercayaan organisasi. Oleh karena itu, ternyata penerapan CSR untuk karyawan memiliki urgensi yang besar untuk kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Komunikasi Korporat (*Corporate Communication*)**

Menurut Van Riel (dalam Cornelissen, 2011: 5), mendefinisikan komunikasi korporat sebagai instrumen manajemen yang menggunakan seluruh bentuk komunikasi internal dan eksternal secara efektif dan efisien dengan tujuan untuk menciptakan hubungan dengan *stakeholders*. Sedangkan (Argenti, 2010: 31) menyatakan bahwa komunikasi korporat adalah cara-cara organisasi berkomunikasi dengan bermacam kelompok orang. Komunikasi korporat merupakan cara untuk membangun komunikasi dalam organisasi-organisasi.

Dalam komunikasi korporat menghubungkan antara aplikasi teori komunikasi yang membuat hubungan komunikasi korporat dan strategi korporat perusahaan keseluruhan.

Komunikasi Korporat juga dikenal dengan nama lain *Public Relations* (PR). Menurut J.C. Seidel (dalam Abdurrahman, 2008: 12) menyatakan *public relations* adalah proses *kontinyu* dari usaha-usaha manajemen untuk memperoleh itikad baik dan pengertian dari langganannya, pegawainya dan publik umumnya; ke dalam dengan mengadakan analisis dan perbaikan terhadap diri sendiri, ke luar dengan mengadakan pernyataan-pernyataan (Suharyanti&Sutajaya, 2012).

Fungsi yang dilakukan oleh Corporate Communication secara umum adalah fungsi kehumasan (*Public Relations*), fungsi utama *Public Relations* menurut Ruslan (2010: 10), yaitu:

1. Bertindak sebagai *communicator* dalam kegiatan komunikasi pada organisasi perusahaan, prosesnya berlangsung dalam dua arah timbal balik. Dalam hal ini, di satu pihak melakukan fungsi komunikasi merupakan bentuk penyebaran.
2. informasi, di lain pihak komunikasi berlangsung dalam bentuk penyampaian personal dan menciptakan opini publik.
3. Membangun atau membina hubungan (*relationship*) yang positif dan baik dengan pihak

publik sebagai target sasaran yaitu internal publik dan eksternal publik.

4. Peranan *back up management*, bahwa fungsi *Public Relations* melekat pada fungsi manajemen, berarti ia tidak dapat dipisahkan dari manajemen. Fungsi manajemen tersebut melingkupi POAC yaitu *planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggiatan), dan *Controlling* (pengawasan).
5. Menciptakan citra perusahaan atau lembaga (*corporate image*) yang merupakan tujuan (*goals*) akhir dari suatu aktivitas program kerja PR *campaign*, baik untuk keperluan publikasi maupun promosi.

Menurut Argenti (2003), komunikasi korporat diperlukan bagi sebuah organisasi antara lain karena berfungsi dalam membangun:

1. Identitas dan Citra  
Identitas erat kaitannya dengan atribut khas sebuah organisasi. Seperti pegawainya, produknya, ataupun pelayanannya. Identitas sebuah organisasi harus dimaknai secara sama oleh konstituen-konstituennya. Hal ini berbeda dengan citra merek (Wijaya, 2013). Citra adalah bagaimana sebuah organisasi dilihat oleh konstituennya (atau pelanggan jika konteksnya dalam sebuah organisasi yang menjual produk). Sebuah organisasi dapat

- dicitrai secara berbeda oleh konstituen yang berbeda pula.
2. Advokasi dan Iklan Korporat  
Iklan korporat berbeda dengan iklan produk/jasa yang harus menjual produk/jasa. Iklan korporat lebih kepada membangun merek organisasi yang bersangkutan. Iklan korporat biasanya diperlukan jika ada isu-isu negatif yang menimpa organisasi. Seperti misalnya, isu penggunaan bahan-bahan kadaluarsa. Adanya isu negatif tersebut perlu direspon oleh organisasi dengan membuat iklan korporat yang menjelaskan atau mengklarifikasi isu tersebut.
  3. Hubungan Media  
Hal ini dilakukan untuk membangun hubungan positif antara organisasi dengan pihak media. Caranya bisa melalui pertemuan rutin dengan media, berdiskusi mengenai isu terkini, *media gathering*, dsb.
  4. Komunikasi Pemasaran  
Komunikasi pemasaran mengkoordinasikan dan mengatur publikasi terkait dengan produk dan kegiatan-kegiatan lainnya yang berhubungan dengan pelanggan.
  5. Komunikasi Internal  
Bagaimana organisasi mengatur komunikasi dengan para pegawainya. Komunikasi internal yang berjalan dengan baik akan meningkatkan rasa saling memiliki yang kuat antara pegawai dan organisasinya, lebih produktif dalam bekerja, serta loyal terhadap organisasi.
  6. Hubungan Investor  
Bagaimana organisasi membangun hubungan dengan para investornya.
  7. Hubungan Komunitas dan CSR  
Dengan berkomunikasi dengan komunitas, diharapkan sebuah organisasi mampu melakukan hal yang lebih bermanfaat bagi komunitasnya yang terkait dengan organisasi. Tidak hanya sekedar berjualan atau kegiatan lain yang bermotif ekonomi namun juga mempunyai tanggung jawab sosial.
  8. Hubungan Pemerintah  
Upaya menjaga hubungan baik dengan pemerintah sebagai regulator dalam berusaha ataupun hal yang terkait peraturan-peraturan menyangkut organisasi.
  9. Manajemen Krisis  
Bagaimana organisasi mengatasi krisis yang terjadi dalam organisasinya.

### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Dewasa ini aktivitas CSR terus mengalami perkembangan. Sebagai sebuah organisasi yang dalam menjalankan bisnisnya memang tidak hanya mempunyai kewajiban secara ekonomis/profit saja, kini perusahaan dihadapkan pada beberapa kewajiban untuk melakukan tanggung jawab sosial secara simultan dan memenuhi kontrak sosialnya terhadap *stakeholders* (pemangku kepentingan) baik internal maupun eksternal. CSR ini dapat

menjembatani perusahaan untuk bersentuhan dan berkomunikasi langsung dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Menurut *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) yang dikutip dari (Rusdianto, 2013: 7) mendefinisikan CSR sebagai berikut:

*“Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethical and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of local community and society at large”.*

Berdasarkan definisi di atas, dapat diartikan bahwa CSR sebagai komitmen berkelanjutan dari para pelaku bisnis untuk berperilaku secara etis dan memberi kontribusi bagi pembangunan ekonomi, sementara pada saat yang sama meningkatkan kualitas hidup dari para pekerja dan keluarganya, demikian pula masyarakat lokal dan masyarakat secara luas. Sedangkan menurut Coombs dan Holladay (2012: 8) dalam bukunya yang berjudul *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*, CSR di definisikan sebagai berikut:

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

Definisi tersebut menjelaskan bahwa CSR merupakan sebuah tindakan secara sukarela yang perusahaan lakukan untuk mengejar misi dan memenuhi kewajibannya terhadap pemangku kepentingan (*stakeholders*), termasuk karyawan, komunitas, lingkungan, dan masyarakat secara keseluruhan. Sebagai teori pendukung Faroq et al (2016), mendefinisikan penerapan CSR untuk karyawan sebagai *the firm’s actions must ensure the well-being and support of its employees, including career opportunities, organizational justice, family-friendly policies, safety, job security, and union relations*. Berdasarkan definisi tersebut CSR dapat dikatakan sebagai bentuk tindakan sebuah perusahaan untuk memastikan kesejahteraan dan dukungan terhadap karyawannya termasuk kesempatan berkarir, keadilan organisasi, kebijakan yang ramah, keselamatan kerja, dan hubungan yang baik antar perusahaan dan karyawan.

Dalam menjabarkan definisi CSR, Coombs dan Holladay (2012:8), menekankan bahwa konsep CSR yang mereka usung tidak terlepas dari konsep *“triple bottom line”*, atau tiga landasan utama pelaksanaan CSR *Initiative*, yakni: kepedulian terhadap manusia (*people*), lingkungan (*enviromtent*), dan keuntungan (*profit*). Pada tahun 1997 (dalam Suharto 2010:4), melalui istilah *economic prosperity, environment quality*, dan *social justice*, Elkington memperkenalkan konsep 3P (*Profit, People, and Planet*). Inti dari konsep ini adalah jika perusahaan ingin sustain maka perusahaan tidak hanya

memperhatikan keuntungan (*profit*), namun juga harus dapat memberikan kontribusi terhadap masyarakat (*people*) dan ikut aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*). Dengan demikian dalam upaya untuk menaikkan ketertarikan publik, program CSR perusahaan harus memperhatikan *triple bottom line* yang mencakup *People, Planet, and Profit*.



*Triple Bottom Line CSR*

(Sumber: realenergysus.com)

Berdasarkan gambar *Triple Bottom Line CSR* yang menyangkut 3P (*People, Planet* dan *Profit*) di atas, ternyata masing-masing aspek saling berhubungan satu sama lain. Menurut Wahyudi & Azheri (2008: 134), apabila sebuah perusahaan hanya bertumpu pada satu aspek saja, maka perusahaan tersebut akan dihadapkan dengan berbagai bentuk resistensi (perlawanan) baik yang bersifat internal maupun eksternal (Muntadliroh, 2017), sehingga perusahaan akan sulit untuk bertahan dan beroperasi secara berkelanjutan.

1. *Profit*, yaitu perusahaan harus tetap berorientasi untuk mencari keuntungan ekonomi yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dan berkembang.

2. *People*, yaitu perusahaan harus memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan manusia.
3. *Planet*, yaitu perusahaan peduli terhadap lingkungan hidup dan berkelanjutan keragaman hayati.

### **Prinsip-prinsip Penerapan *Corporate Social Responsibility***

Menurut Crowther David 2008 (dalam Hadi, 2014: 59), mengurai prinsip-prinsip tanggung jawab sosial (*social responsibility*) menjadi tiga, yaitu:

#### **1. Sustainability**

Berkaitan dengan bagaimana perusahaan dalam melakukan aktivitas (*action*) tetap memperhitungkan keberlanjutan sumber daya di masa depan. Keberlanjutan juga memberikan arahan bagaimana penggunaan sumber daya sekarang tetap memperhatikan dan memperhitungkan kemampuan generasi masa depan. Dengan demikian, *sustainability* berputar pada sumber daya agar tetap memperhatikan generasi masa datang.

#### **2. Accountability**

Merupakan upaya perusahaan terbuka dan bertanggungjawab atas aktivitas yang telah dilakukan. Akuntabilitas dibutuhkan, ketika aktivitas perusahaan mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal. Konsep ini menjelaskan pengaruh kuantitatif aktivitas perusahaan terhadap pihak internal



dan eksternal (David, 2008). Akuntabilitas dapat dijadikan sebagai media bagi perusahaan membangun *image* dan *network* terhadap para pemangku kepentingan.

### 3. *Transparancy*

Merupakan prinsip penting bagi pihak eksternal. Transparansi bersinggungan dengan pelaporan aktivitas perusahaan dan transparansi merupakan satu hal yang amat penting bagi pihak eksternal, berperan untuk mengurangi asimetri informasi, kesalahpahaman, khususnya informasi, dan pertanggungjawaban berbagai dampak dari lingkungan.

### **Pemangku Kepentingan dalam Penerapan Corporate Social Responsibility**

Menurut Pearce dan Robinson (2007), mengatakan bahwa ada beberapa pemangku kepentingan yang terlibat dalam penerapan *corporate social responsibility* diantaranya yaitu sebagai berikut:

#### 1. *Shareholder*

Keterlibatannya berupa partisipasi dalam distribusi laba, penawaran saham tambahan, aset saat likuidasi, hak suara, inspeksi pembukuan perusahaan, pemindahan saham, pemilihan dewan komisaris.

#### 2. *Kreditor*

Keterlibatannya berupa proporsi legal dari pembayaran bunga yang jatuh tempo serta pengembalian pokok investasi.

#### 3. Para karyawan

Keterlibatannya berupa kepuasan

ekonomi, sosial, dan psikologi tempat kerja, aman dari perilaku arbitrer dan tidak terduga dari pihak eksekutif perusahaan.

#### 4. Nasabah

Keterlibatannya berupa layanan yang menyertai produk dan teknik mengenai cara menggunakan produk, garansi yang sesuai, perbaikan produk melalui penelitian dan pengembangan.

#### 5. Supplier

Keterlibatannya berupa keberlangsungan sumber bisnis, pemenuhan kewajiban kredit secara tepat waktu, hubungan profesional dalam pembelian dan penerimaan produk dan atau jasa.

#### 6. Pemerintah

Keterlibatannya berupa pengenaan tarif pajak, ketaatan terhadap peraturan kebijakan publik berkaitan dengan keharusan bersaing secara bebas dan adil, pembayaran kewajiban hukum dari para pelaksana bisnis, ketaatan terhadap undang-undang anti monopoli.

#### 7. Serikat pekerja

Keterlibatannya berupa pengakuan sebagai agen negosiasi bagi karyawan, peluang menjadikan serikat pekerja sebagai partisipasi dalam organisasi perusahaan.

#### 8. Para pesaing

Keterlibatannya berupa observasi norma-norma perilaku persaingan

yang ditetapkan oleh masyarakat dan industri.

9. Komunitas lokal  
Keterlibatannya memberikan lapangan kerja yang produktif dan sehat bagi komunitas.

10. Masyarakat umum  
Keterlibatannya berupa partisipasi dalam kontribusi kepada masyarakat secara keseluruhan, komunikasi yang efektif antara pemerintah dan unit bisnis yang dirancang untuk saling memahami, menanggung proporsi yang layak atas beban pemerintah dan komunitas.

#### **Motif Penerapan *Corporate Social Responsibility***

Menurut Porter (2009), mengatakan bahwa ada beberapa motif suatu perusahaan melakukan penerapan CSR, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kewajiban moral  
Merupakan meraih keberhasilan komersial dengan tetap menghormati nilai-nilai etika. Namun tidak cukup alasan bagi perusahaan berinvestasi terus-menerus dalam kegiatan CSR karena adanya kepentingan ekonomi dan sosial. Sehingga tidak mudah menyamakan pandangan mengenai pentingnya penerapan CSR dalam perspektif moral.
2. Keberlanjutan  
Merupakan memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengabaikan kebutuhan masa yang akan datang.

3. Izin operasi  
Merupakan membangun citra untuk mendapatkan persetujuan pemerintah dan pemangku kepentingan. Penerapan CSR yang digerakkan dengan motif ini selalu membutuhkan izin dan persetujuan karena khawatir ditolak pemangku kepentingan. Karena membutuhkan persetujuan dari pemangku kepentingan yang belum tentu memahami dasar penerapan CSR. Akibatnya, program yang dibentuk bersifat jangka pendek, hanya merespon gejala sesaat, serta biasanya tidak berhubungan dengan substansi.

4. *Reputation*  
Merupakan agenda penerapan CSR didasarkan pada motif menaikkan brand dan reputasi kepada konsumen, investor dan karyawan. Agenda dengan motif seperti ini sedikit pengaruhnya pada agenda kompetitif perusahaan berkelanjutan. Bahkan dampaknya menonjolkan kepopuleran dibandingkan dampak sosial dan bisnis perusahaan.

#### **Manfaat Penerapan *Corporate Social Responsibility***

Menurut Rusdianto (2013: 12), penerapan CSR merupakan salah satu bentuk implementasi dari tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini agar perilaku pelaku bisnis mempunyai arahan yang bisa dirujuk dengan mengatur hubungan dengan *Stakeholders* yang dapat dipenuhi secara proporsional, mencegah

kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi korporasi, dan memastikan kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera. Dengan pemahaman ini, maka perusahaan berkepentingan untuk menyelenggarakan program CSR karena dengan sendirinya akan pula menaikkan nilai ekonomis bagi perusahaan yang bersangkutan.

Rusdiato (2013: 13), mengatakan bahwa aktivitas CSR memiliki fungsi strategis bagi perusahaan, yaitu sebagai bagian dari manajemen risiko khususnya dalam membentuk katup pengaman sosial (*social security*). Dengan menjalankan CSR, perusahaan diharapkan tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek, namun juga harus turut berkontribusi bagi peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan jangka panjang. Adapun manfaat CSR bagi perusahaan yang menerapkannya, yaitu:

1. Membangun dan menjaga reputasi perusahaan
2. Meningkatkan citra perusahaan
3. Mengurangi risiko bisnis perusahaan
4. Melebarkan cakupan bisnis perusahaan
5. Mempertahankan posisi merek perusahaan
6. Mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas
7. Kemudahan memperoleh akses terhadap modal (*capital*)

8. Meningkatkan pengambilan keputusan pada hal-hal yang kritis
9. Mempermudah pengelolaan manajemen risiko (*risk management*)

#### **Indikator Penerapan *Corporate Social Responsibility* Untuk Karyawan**

Menurut Bulan (2014), mengatakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur penerapan CSR untuk karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Mengungkapkan program keselamatan tenaga kerja, kesehatan fisik dan kesehatan mental.
2. Mengungkapkan pelatihan kerja karyawan melalui program tertentu.
3. Mengungkapkan informasi hubungan manajemen dengan tenaga kerja.
4. Mengungkapkan kebijakan kompensasi dalam perusahaan.

#### **Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday et al (2015), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut:

*“Organizational commitment refers to accordance between the goals of the individual and the organization where by the the individual identifies with and extends attempt on representing the general goals of the organization.”* Sedangkan, menurut Northcraft (2015), komitmen organisasi sebagai sikap

yang mencerminkan kesetiaan karyawan kepada perusahaan dan proses yang berkelanjutan melalui organisasi dimana karyawan mengungkapkan keprihatinan karyawan terhadap perusahaan, kesuksesan, serta kesejahteraan dalam bekerja. Menurut Darmawan (2013), mengartikan komitmen organisasi sebagai *employee's desire to maintain membership in the organization and are willing to do business for the high achievement of organizational goals*.

Berdasarkan definisi di atas, maka definisi komitmen organisasi dalam adalah suatu sikap yang mencerminkan komitmen karyawan kepada perusahaan pada proses yang berkelanjutan (*sustainability*) melalui organisasi dimana setiap karyawan mengungkapkan perhatiannya terhadap perusahaan, kesuksesan, serta kesejahteraan dalam bekerja untuk merepresentasikan tujuan perusahaan.

### **Dimensi Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer dan Allen (1997), menyatakan bahwa komitmen organisasi dibagi menjadi tiga dimensi. Adapun pembagian tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*).  
Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif merupakan sebagai perasaan positif dari identifikasi, keterikatan (*attachment*) dan keterlibatan

(*involvement*) dalam pekerjaan di organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen dengan organisasinya berdasarkan aspek ini melakukan pekerjaannya karena mereka memang menginginkan. Anggota organisasi berkomitmen pada tingkat afektif tetap bertahan dalam organisasi karena mereka memandang organisasi memiliki tujuan dan nilai-nilai mereka yang sejalan dengannya.

Menurut Storey (1995), mengatakan bahwa kekuatan komitmen afektif dipengaruhi oleh perluasan kebutuhan dan harapan individu mengenai organisasi yang disesuaikan dengan pengalaman aktual mereka. Sementara model komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1991), mengindikasikan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh tantangan pekerjaan, kejelasan peran, kesulitan pencapaian tujuan, penerimaan oleh manajemen, kedekatan rekan sekantor, kesetaraan, kepentingan pribadi, umpan baik, partisipasi, dan keteguhan.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)  
Menurut Meyer dan Allen (1991), mengatakan bahwa komitmen berkelanjutan merupakan kesadaran perhitungan dihubungkan dengan jika karyawan meninggalkan organisasi. Becker dan Wilson (2000), mengatakan bahwa komitmen berkelanjutan

dikaitkan dengan keterikatan instrumental pada organisasi yang didasarkan pada pengukuran perolehan ekonomi. Anggota organisasi mengembangkan komitmen organisasi karena imbalan didapatkan tanpa harus mengidentifikasi nilai-nilai dan tujuan organisasi.

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

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Menurut Meyer dan Allen (1991), mengatakan bahwa komitmen normatif merupakan perasaan tanggung jawab untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Keyakinan normatif merupakan tugas dan tanggung jawab membuat individu merasa berkewajiban mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Kekuatan komitmen normatif dipengaruhi oleh aturan-aturan mengenai tanggung-jawab timbal balik antara organisasi dan anggotanya. Menurut Mc Donald dan Makin (2000), mengatakan bahwa tanggung jawab timbal-balik didasarkan pada teori pertukaran sosial, yaitu individu menerima keuntungan dibawah tanggung

jawab normatif yang kuat atau aturan untuk membayar kembali keuntungan dengan beberapa cara.

### **Karakteristik Komitmen Organisasi**

Menurut Miner (1988), menyatakan bahwa secara konseptual komitmen organisasi dapat dikarakteristikan menjadi beberapa bagian diantaranya yaitu sebagai berikut:

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

Menurut Morow (1993), komitmen organisasi dikarakteristikan oleh sikap dan perilaku. Sikap dideskripsikan sebagai pernyataan evaluasi atau penilaian, baik mendukung maupun tidak mendukung, pada fenomena tertentu. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan perasaan, seperti keterikatan, identifikasi dan loyalitas pada organisasi sebagai obyek komitmen organisasi.

### **Kepercayaan Organisasi**

Menurut Robbins (2015), mendefinisikan kepercayaan organisasi sebagai suatu harapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan atau keputusan bertindak opportunistically. Bila pengikut

mempercayai seorang pemimpin, mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpin, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalah gunakan. Sedangkan menurut Kurniasih (2016), kepercayaan organisasi merupakan harapan yang diberikan dari satu pihak kepada pihak lainnya tanpa harus memonitor secara langsung.

Berdasarkan definisi di atas, maka definisi kepercayaan organisasi adalah suatu harapan positif yang diberikan pimpinan kepada para karyawan tanpa harus memonitor secara langsung, karyawan bersedia berkorban bagi tindakan pemimpin, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan.

### Faktor-faktor Kepercayaan Organisasi

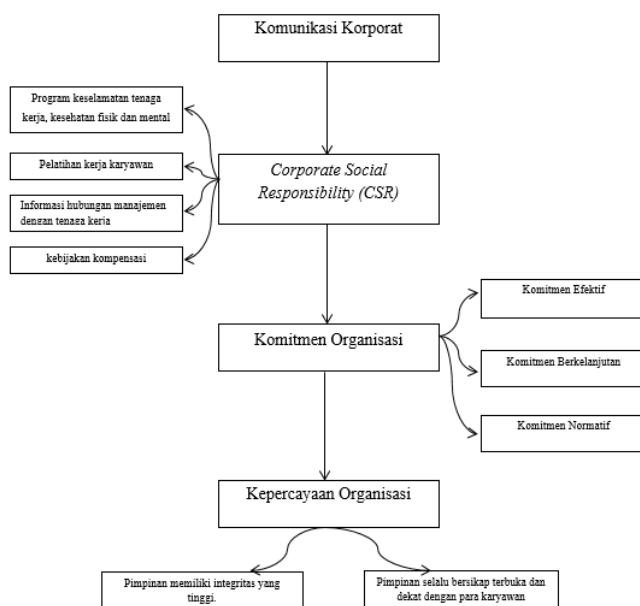
Menurut Caroll (2016), menyatakan bahwa ada beberapa faktor kepercayaan organisasi antara lain sebagai berikut:

1. ABI  
Merupakan penggabungan atas *ability* (kemampuan), *benevolence* (kebaikan), dan *integrity* (integritas).
2. CBASIC  
Merupakan penggabungan atas *communication* (komunikasi), *benevolence concern* (masalah kebaikan), *alignment of interest* (penyelarasan kepentingan), *similarities* (kesamaan), *intergrity* (integritas), *predictability* (terprediksi), dan *capability* (kemampuan).

### Indikator Kepercayaan Organisasi

Menurut Amri (2013), mengatakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepercayaan organisasi diantaranya yaitu, rasa percaya bahwa pimpinan memiliki integritas yang tinggi serta pimpinan selalu bersikap terbuka dan dekat dengan para karyawan.

### Kerangka Pemikiran



Dalam penelitian ini, penulis menjabarkan kerangka pemikiran yang akan menjadi alur pembahasan secara komprehensif tentang urgensi penerapan CSR terhadap peningkatan komitmen organisasi.

### **Metode**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Jenis penelitian ini bertujuan membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau objek tertentu (Krisyantono, 2007: 69).

Menurut Lexy J. Moleong (2007: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Sementara analisis kualitatif dari hal khusus ke umum, dari seleksi, kategorisasi, validasi, teorisasi hingga proposisi (Wijaya, 2015).

Sementara itu, Hammersley (2013: 1) menjelaskan tentang penelitian kualitatif dengan menggambarkan dua pendapat yang berbeda, yakni dari Breyman dan Sandelowski. Menurut Breyman, penelitian kualitatif merupakan strategi riset yang biasanya menekankan pada kata-kata dibandingkan kuantifikasi dalam koleksi dan analisis data. Lebih lanjut, Sandelowski mengatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan payung istilah untuk berbagai sikap pendekatan

dan strategi untuk melakukan penyelidikan yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana memahami, mengalami, menginterpretasi, dan memproduksi dunia sosial.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan salah satu metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penulis berusaha mendalami sebuah kasus tertentu, yakni membedah penerapan *Corporate Social Responsibility* yang berhubungan dengan komitmen organisasi di sebuah perusahaan perbankan di Indonesia.

Menurut Daymon dan Holloway (2002: 105), studi kasus merupakan pengujian intensif menggunakan berbagai sumber bukti (yang dapat berupa kualitatif, kuantitatif, ataupun keduanya) dari entitas tunggal yang dibatasi oleh waktu dan tempat. Adapun Creswell (2010: 20) mengatakan bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### ***Fungsi Corporate Communication pada PT Bank XYZ, Tbk***

PT Bank XYZ, Tbk memiliki sebuah departemen khusus bernama Corporate Affairs atau lebih dikenal dengan sebutan CA. Departemen ini berfungsi menggagas sebuah kegiatan yang berhubungan dengan internal dan

eksternal perusahaan. Menurut Van Riel (dalam Cornelissen, 2011: 5), mendefinisikan komunikasi korporat sebagai instrumen manajemen yang menggunakan seluruh bentuk komunikasi internal dan eksternal secara efektif dan efisien dengan tujuan untuk menciptakan hubungan dengan *stakeholders*. Berdasarkan pada definisi yang dikemukakan oleh Van Riel, PT Bank XYZ, Tbk juga menerapkan suatu bentuk komunikasi khususnya kepada internal dimana di dalam setiap kegiatan yang diusung oleh PT Bank XYZ, Tbk selalu melibatkan karyawannya. Selain itu, dalam hubungan personal antar karyawan dan manajemen juga terlihat dan membentuk sebuah hubungan kekeluargaan, misalnya setiap karyawan peka terhadap hari ulang tahun karyawan lainnya dan bersama-sama memeriahkan karyawan yang sedang ulang tahun, upaya-upaya tersebut jelas terlihat bahwa komunikasi internal terbentuk dan menciptakan hubungan baik dengan pemangku kepentingan internal yakni karyawan.

Menurut Argenti (2010: 31), menyatakan bahwa komunikasi korporat adalah cara-cara organisasi berkomunikasi dengan bermacam kelompok orang. Berkaca pada definisi ini, PT Bank XYZ, Tbk juga mengaplikasikan komunikasi lintas departemen, dimana setiap departemen di PTBank XYZ, Tbk saling berkolaborasi membentuk sebuah ikatan personal yang melekat satu sama lain.

Menurut Ruslan (2010: 10), fungsi yang dilakukan oleh *Corporate Communication* secara umum adalah fungsi kehumasan (*Public Relations*) antara lain sebagai berikut:

1. Bertindak sebagai *Communicator*. PTBank XYZ, Tbk bertindak sebagai komunikator tercermin dari upaya perusahaan untuk menyampaikan pesan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*), pemangku kepentingan disini misalnya saya antara manajemen dengan karyawan dimana komunikasi yang terbentuk bersifat dua arah.
2. Membangun atau membina hubungan (*relationship*) yang positif. Sebagai perusahaan yang sudah berpengalaman dalam bidang industri perbankan, tentunya PTBank XYZ, Tbk memiliki strategi khusus dalam membina hubungan baik dalam lingkup internal maupun eksternal. Dalam departemen *Corporate Affairs* (CA), ada beberapa divisi yang berperan penting terlibat dalam membina hubungan baik ini yakni divisi komunikasi internal dan eksternal. Untuk komunikasi internal membawahi bagian *leadership engagement*, *cross fuction engagement* dan *channel specialist*. Sedangkan bagian komunikasi eksternal membawahi media &



regulation engagement, digital communication serta strategic partnership & brand management. Jadi, divisi itulah yang banyak terlibat dalam menciptakan hubungan baik dengan para pemangku kepentingan.

3. Peranan *back up management*. Fungsi *Public Relations* melekat pada fungsi manajemen, berarti ia tidak dapat dipisahkan dari manajemen. Fungsi manajemen tersebut melingkupi POAC yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggiatan), dan *Controlling* (pengawasan). Berkaca dari hal tersebut, PTBank XYZ, Tbk juga menjalankan fungsi perencanaan dengan melibatkan beberapa departemen dimana aspek tersebut termasuk dalam kategori pengorganisasian, sedangkan penggiatan lebih menekankan pada penggerakan suatu program untuk memastikan program tersebut terimplementasi dengan baik dan juga adanya pengawasan untuk memastikan bahwa perencanaan yang dibuat sesuai dengan peraturan yang berlaku.

4. Menciptakan citra perusahaan atau lembaga.  
Membahas tentang citra perusahaan berarti tidak terlepas dari opini public yang terbentuk. Opini tersebut bisa juga datang dari internal, misalnya saja karyawan, dimana karyawan menganggap bahwa manajemen perusahaan

memiliki sikap kepedulian kepada para karyawan dan manajemen menerima segala kritik dan saran yang diberikan karyawan.

Menurut Argenti (2003), komunikasi korporat diperlukan bagi sebuah organisasi antara lain karena berfungsi dalam membangun komunikasi internal. Dengan demikian komunikasi internal yang dimaksud juga komunikasi manajemen kepada karyawan. Melihat hal tersebut, PTBank XYZ, Tbk juga memiliki keterbukaan dalam hal komunikasi di internal. Argenti (2003) juga menambahkan bahwa jika komunikasi internal yang berjalan dengan baik akan meningkatkan rasa saling memiliki yang kuat antara pegawai dan organisasinya, lebih produktif dalam bekerja, serta loyal terhadap organisasi.

#### ***Corporate Social Responsibility untuk Karyawan Berdasarkan Program Keselamatan Tenaga Kerja, Kesehatan Fisik dan Mental pada PT Bank XYZ, Tbk***

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa penerapan CSR tidak semata-mata dilakukan untuk pihak eksternal saja, ternyata CSR untuk internal yakni untuk karyawan juga perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan. Lebih lanjut, Coombs dan Holladay (2012: 8), dalam bukunya yang berjudul *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*, CSR di definisikan sebagai berikut: "*CSR is the voluntary actions that corporation implements as it*

*pursues its mission and fulfills its perceived obligations to stakeholders, including employees, communities, the environment, and society as a whole."*

Definisi tersebut menjelaskan bahwa CSR merupakan sebuah tindakan secara sukarela yang perusahaan lakukan untuk mengejar misi dan memenuhi kewajibannya terhadap pemangku kepentingan (*stakeholders*), termasuk karyawan, komunitas, lingkungan, dan masyarakat secara keseluruhan. Berdasarkan penjelasan tersebut, disebutkan bahwa CSR adalah untuk mengejar misi dan memenuhi kewajibannya terhadap pemangku kepentingan salah satunya adalah karyawan. PTBank XYZ, Tbk memiliki misi yang dituangkan dalam sebuah brand promise perusahaan yakni "Menjadikan hidup lebih bernilai". Dalam mengejar misi tersebut PTBank XYZ, Tbk mewujudkan brand promise di kehidupan sehari-hari dengan menjalankan nilai-nilai perusahaan dalam bekerja, bersikap, serta berperilaku terhadap customer, rekan kerja, komunitas, investor, dan regulator.

Penulis berpendapat bahwa penerapan CSR biasanya dilakukan secara berkelanjutan (*sustainable*), adapun implementasi program CSR yang telah dilakukan oleh PTBank XYZ, Tbk adalah menyediakan beberapa program keselamatan tenaga kerja sebagai bentuk upaya mengantisipasi kecelakaan, misalnya pada PTBank XYZ, Tbk sendiri terdapat petunjuk berupa prosedur evakuasi keadaan darurat saat

terjadi kebakaran, upaya tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memastikan tempat kerja yang aman. Bukan hanya prosedur evakuasi kebakaran, PTBank XYZ, Tbk juga memberikan petunjuk keadaan darurat pada lift misalnya kapasitas orang dalam lift dan sebagainya, sedangkan untuk program kesehatan fisik ditunjang dengan adanya jaminan kesehatan dari perusahaan kepada para karyawan serta menyediakan kesempatan cuti untuk karyawan sesuai dengan perjanjian yang disepakati antara karyawan dan manajemen.

#### ***Corporate Social Responsibility untuk Karyawan Berdasarkan Persepektif Program Pelatihan Kerja pada PTBank XYZ, Tbk***

Berbicara tentang program pelatihan kerja untuk karyawan tampak sekilas seperti tugas dari departemen Human Resources (HR), akan tetapi pendapat lain mengatakan bahwa fungsi Human Resources (HR) bisa digabungkan sebagai sosok pendukung baik untuk CSR hingga keseluruhan organisasi, HR juga dapat diselaraskan dengan target perusahaan yang berkesinambungan seperti orientasi, pelatihan, dan pengembangan karyawan (Majalah MIX, 2017).

Coombs dan Holladay (2012: 8) menekankan bahwa konsep CSR yang mereka usung tidak terlepas dari konsep "triple bottom line", atau tiga landasan utama pelaksanaan CSR Initiative, yakni: kepedulian terhadap manusia (*people*),

lingkungan (environment), dan keuntungan (profit). Dalam bahasan kali ini, penulis akan memfokuskan pada aspek kepedulian terhadap manusia (people), salah satunya adalah karyawan yang ada di PTBank XYZ, Tbk. Aspek people dalam CSR ini menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki kepedulian terhadap karyawan dengan mendukung upaya peningkatan

kapasitas berupa *skill* dan *knowledge*. Pada PTBank XYZ, Tbk, bentuk program pelatihan tenaga kerja dilakukan untuk internal dan nantinya diharapkan karyawan bisa mengimplementasikan *skill* dan *knowledge* mereka untuk kepentingan perusahaan serta menjadikan karyawan sebagai aset yang kuat dalam internal perusahaan untuk mewujudkan terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas yang nantinya akan berdampak positif bagi perusahaan.

#### ***Corporate Social Responsibility untuk Karyawan Berdasarkan Hubungan Manajemen dengan Tenaga Kerja pada PT Bank XYZ, Tbk.***

Penulis berpendapat bahwa jalinan komunikasi antara manajemen dengan karyawan merupakan suatu hal yang penting. Hal tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip penerapan *Corporate Social Responsibility* yang dikemukakan oleh Crowther David 2008 (dalam Hadi, 2014: 59), dimana salah satu prinsip CSR adalah akuntabilitas, dimana akuntabilitas dapat dijadikan sebagai media bagi perusahaan

membangun image dan network terhadap para pemangku kepentingan termasuk karyawan.

Selain prinsip akuntabilitas, CSR di PTBank XYZ, Tbk juga memperhatikan prinsip transparansi, dimana dalam prinsip ini seperti dijelaskan oleh Crowther David 2008 (dalam Hadi, 2014: 59), mengedepankan sikap saling percaya antara manajemen dan karyawan. Transparansi juga merupakan satu hal yang amat penting bagi pihak internal dan eksternal, serta berperan untuk mengurangi asimetri informasi, kesalahpahaman, khususnya informasi dan pertanggungjawaban.

Pada PTBank XYZ, Tbk, hubungan manajemen dengan karyawan teratur dengan baik, tidak ada gap atau pembatas dalam hubungan personal karena perusahaan memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi, sehingga karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Hal tersebut juga relevan dengan pendapat Porter (2009) bahwa motif penerapan corporate social responsibility salah satunya menjunjung kewajiban moral yang mana perusahaan meraih keberhasilan komersial dengan tetap menghormati nilai-nilai etika.

#### ***Corporate Social Responsibility untuk Karyawan Berdasarkan Kebijakan Kompensasi pada PTBank XYZ, Tbk***

Sebagai salah satu pemangku kepentingan perusahaan dari internal, karyawan juga memiliki berbagai hak dan kewajiban. Menurut Pearce dan

Robbinson (2007), mengatakan bahwa ada beberapa pemangku kepentingan yang terlibat dalam penerapan corporate social responsibility salah satunya adalah karyawan. Dijelaskan juga bahwa karyawan dalam hal ini perlu diperhatikan dari segi kepuasan ekonomi yang didapatkan, misalnya kompensasi/gaji karyawan yang mencukupi, aman dari perilaku arbitrer yang tidak diduga dari pihak eksekutif perusahaan. Berkaca dari hal demikian, PTBank XYZ, Tbk juga berupaya dalam meningkatkan kepuasan ekonomi, misalnya ketepatan dalam penggajian dan pihak eksekutif tidak melakukan perilaku arbitrer atau sewenang-wenang kepada karyawannya.

Pada praktik di lapangan, PTBank XYZ, Tbk telah menghargai hak-hak karyawan untuk mendapatkan gaji sesuai dengan tanggal yang telah ditentukan dan secara tidak langsung PTBank XYZ, Tbk juga telah mengimplimentasikan prinsip Triple Bottom Line (Profit, People, Planet) yang dikemukakan oleh Wahyudi & Azheri (2008: 134). Khususnya pada aspek people, PTBank XYZ, Tbk telah memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan manusia dalam hal ini karyawan.

#### ***Komitmen Organisasi Berdasarkan Dimensi Komitmen Afektif pada PTBank XYZ, Tbk***

Menurut Darmawan (2013), mengartikan komitmen organisasi sebagai *employee's desire to maintain membership in the organization and are*

*willing to do business for the high achievement of organizational goals.* Berdasarkan definisi tersebut, dapat dijelaskan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk menjadi anggota dalam sebuah perusahaan dan menginginkan sebuah pencapaian yang baik dalam tujuan organisasi. Adapun tujuan perusahaan dari PTBank XYZ, Tbk tercermin dari visi PTBank XYZ, Tbk yakni "menjadikan hidup lebih bernilai".

Pada PTBank XYZ, Tbk, tampak terlihat bahwa adanya perasaan positif dari para karyawan untuk terlibat dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, misalnya saja saat melakukan kegiatan CSR ke luar, para karyawan terlibat dan terikat dalam pekerjaan di organisasi, sehingga hal tersebut menandakan bahwa di PTBank XYZ, Tbk telah tumbuh komitmen karyawan secara afektif, seperti dijelaskan oleh Meyer dan Allen (1991), bahwa komitmen afektif adalah perasaan positif dari identifikasi, keterikatan (attachment) dan keterlibatan (involvement) dalam pekerjaan di organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen dengan organisasinya berdasarkan aspek ini melakukan pekerjaannya karena mereka memang menginginkan. Anggota organisasi berkomitmen pada tingkat afektif tetap bertahan dalam organisasi karena mereka memandang organisasi memiliki tujuan dan nilai-nilai mereka yang sejalan dengannya. Penulis menilai bahwa karyawan pada PTBank XYZ, Tbk memiliki komitmen afektif yang sangat tinggi karena mereka memiliki kejelasan peran tentang apa yang akan mereka

lakukan kepada perusahaan, dimungkinkan mereka memiliki sebuah kepentingan pribadi atau bahkan mengharapkan umpan balik dari perusahaan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Meyer dan Allen (1991), yang mengindikasikan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh tantangan pekerjaan, kejelasan peran, kesulitan pencapaian tujuan, penerimaan oleh manajemen, kedekatan rekan sekantor, kesetaraan, kepentingan pribadi, umpan baik, partisipasi, dan keteguhan.

***Komitmen Organisasi Berdasarkan Dimensi Komitmen Berkelanjutan pada PTBank XYZ, Tbk***

Pada komitmen berkelanjutan ini, penulis berpendapat bahwa karyawan dapat bertahan dalam sebuah ikatan organisasi dikarenakan perusahaan memberikan feedback berupa kesejahteraan secara ekonomi yang dapat mendukung kehidupan para karyawan di masa sekarang dan masa yang akan datang. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Becker dan Wilson (2000) yang mengatakan bahwa komitmen berkelanjutan dikaitkan dengan keterikatan instrumental pada organisasi yang didasarkan pada pengukuran perolehan ekonomi. Anggota organisasi mengembangkan komitmen organisasi karena imbalan didapatkan tanpa harus mengidentifikasi nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen karyawan pada PTBank XYZ, Tbk ditandai dengan adanya keterikatan yang kuat bahwa

karyawan tidak akan berpindah kerja ke perusahaan lain. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Morow (1993) bahwa komitmen organisasi dikarakteristikan oleh sikap dan perilaku.

***Kepercayaan Organisasi Berdasarkan Perspektif Pimpinan Memiliki Integritas yang Tinggi pada PTBank XYZ, Tbk***

Sebelumnya, penulis berpendapat bahwa kepercayaan organisasi dapat terbentuk dari sikap pimpinan atau manajemen kepada para karyawan, untuk mendukung pernyataan tersebut maka penulis mencari beberapa referensi pendukung yakni berdasarkan pendapat Carroll (2016), menyatakan bahwa ada beberapa faktor kepercayaan organisasi yang salah satunya disingkat dengan ABI. ABI merupakan penggabungan dari ability (kemampuan), benevolence (kebaikan), dan integrity (integritas).

Jika dikorelasikan dengan praktik di PTBank XYZ, Tbk, ability (kemampuan) yang berwujud adalah dengan terwujudnya sikap pimpinan atau manajemen dalam mengayomi kepentingan karyawan, selanjutnya benevolence (kebaikan) dan integrity (integritas) perusahaan dapat tercermin dari nilai-nilai budaya PTBank XYZ, Tbk yakni lebih populer disebut dengan PRICE (Partnership, Responsiveness, Innovation, Caring, Excellence). Pertama, Partnership menyatakan bahwa PTBank XYZ, Tbk saling memahami dan bersama-sama membangun hubungan yang kokoh

dengan pihak internal dan eksternal berlandaskan rasa saling menghormati. Kedua, Responsiveness menunjukkan bahwa PTBank XYZ, Tbk bekerja dengan cepat, akurat, dan efektif dalam memberikan layanan yang terbaik dan tepat waktu. Selanjutnya, Innovation menandakan bahwa PTBank XYZ, Tbk selalu berpikir inovatif untuk meningkatkan cara bekerja, membuatnya lebih mudah, lebih baik, dan lebih cepat. Kemudian, Caring merepresentasikan bahwa PTBank XYZ, Tbk menaruh perhatian dan menghargai *customer*, rekan kerja, masyarakat, investor, dan regulator. Terakhir nilai excellence menunjukkan adanya layanan prima kepada *customer* dan memicu kinerja yang prima dalam pekerjaan sehari-hari.

***Kepercayaan Organisasi Berdasarkan Perspektif Pimpinan Selalu Bersikap Terbuka dan Dekat dengan Karyawan pada PTBank XYZ, Tbk***

Sikap terbuka antara manajemen dengan karyawan dipengaruhi oleh siklus komunikasi yang berjalan di antara keduanya, penulis memiliki pemikiran yang searah dengan pendapat Carroll (2016) yang masih membahas mengenai faktor kepercayaan organisasi, dimana dalam hal ini faktor yang relevan untuk menggambarkan perspektif ini yakni aspek CBASIC yang merupakan penggabungan atas communication (komunikasi), benevolence concern (masalah kebaikan), alignment of interest (penyelarasan kepentingan), similarities (kesamaan), integrity

(integritas), predictability (terprediksi), dan capability (kemampuan). Berdasarkan penjelasan di atas, berikut penjabaran penulis dalam segi komunikasi bahwa PTBank XYZ, Tbk sangat terbuka, jajaran manajemen menerima kritik dan saran, sedangkan masalah kebaikan tercermin dari kepedulian perusahaan kepada karyawan dengan cerminan ikatan kekeluargaan, selanjutnya penyelarasan kepentingan memiliki konteks keselarasan dan kesamaan tercermin dalam mengejar visi PTBank XYZ, Tbk ke depan dan aspek kemampuan direpresentasikan dengan adanya implementasi/penerapan skill dan knowledge dari karyawan kepada perusahaan.

Selain itu, pimpinan PTBank XYZ, Tbk juga tidak sungkan untuk dekat dengan para karyawannya, ditandai dengan cara bertegur sapa antara pimpinan dan karyawan. Selain itu pimpinan PTBank XYZ, Tbk juga bersikap ramah dan penuh perhatian kepada karyawannya, terlihat dari bentuk kepedulian misalnya merayakan ulang tahun karyawan di ruang kerja, menjenguk karyawan yang sedang sakit dan bahkan mendukung karyawan yang memulai merintis bisnis.

**Simpulan**

Setelah penulis melakukan pembahasan dengan analisis studi kasus dimana penulis melakukan pengkajian dengan mencocokkan teori dan praktik di lapangan tentang penerapan Corporate

Social Responsibility untuk karyawan di PTBank XYZ, Tbk, penulis menemukan beberapa insight yang dapat dijadikan kesimpulan antara lain sebagai berikut:

1. Implementasi program Corporate Social Responsibility ternyata tidak hanya sebatas dilakukan kepada eksternal saja, akan tetapi pihak internal seperti karyawan juga perlu diperhatikan oleh perusahaan karena karyawan dapat dikatakan sebagai aset perusahaan dalam hal sumber daya manusia.
2. Memberikan kesejahteraan kepada karyawan berupa aspek ekonomi adalah salah satu kunci untuk mempertahankan komitmen karyawan dalam perusahaan, hal ini didapatkan dari penemuan penulis bahwa karyawan akan memiliki komitmen yang didasarkan pada pengukuran perolehan ekonomi (berdasarkan penemuan dalam dimensi komitmen berkelanjutan).
3. Kepercayaan organisasi dapat terbentuk dari sikap para pimpinan/manajemen kepada karyawan, jika sikap pimpinan dapat diterima oleh karyawan, maka kepercayaan organisasi dari karyawan akan kuat, akan tetapi jika pimpinan memperlakukan karyawan dengan sewenang-wenang dan tidak adil maka akan mengurangi tingkat kepercayaan karyawan kepada pimpinan atau bahkan kepada perusahaan, karena dapat berpotensi menimbulkan anggapan bahwa budaya kerja di perusahaan tersebut tidak sehat.

## Daftar Pustaka

- Abdurrahman, Oemi. 2008. *Dasar-dasar Public Relations*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Amri, Khairul dkk. 2013. *Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewarganegaraan (Organizational Citizenship Behaviour)*. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*. 1(1): 56-73.
- Argenti, Paul A. 2003. *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Argenti, Paul A. 2010. *Komunikasi Korporat*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Caroll, Craig E. 2016. *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. California: SAGE Publication.
- Coombs, W. Timothy and Sherry J. Holladay. 2012. *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. UK: A John Wiley & Sons, Ltd.
- Cornelissen, Joep. 2011. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage Publication.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan*

- Mixed. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Darmawan, Didit. 2013. *Principles of Organizational Behaviour*. Surabaya: Pena Semesta.
- Daymon, Christine & Immy Holloway. 2002. *Metode-metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications*. Terjemahan oleh Cahya Wiratma. 2008. Yogyakarta: Bentang
- Farooq, Omer et al. 2016. *The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms*. *Journal Springer*. 1-19.
- Greening, D.W dan Tuban, D.B. 2000. *Corporate Social Performance As A Competitive Advantage in Attracting A Quality Workforce*. *Business and Society*. 39(3): 254-280.
- Hadi, Nur. 2014. *Corporate Social Responsibility*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hammersley, Martyn. 2013. *What is Qualitative Research?*. Cornwall: MPG Groups Book.
- Kotler, Philip and Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. USA: John Wiley and Sons, Ltd.
- Krisyantono, Rachmat. 2007. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Kurniasih, Augustina dkk. 2016. *Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja*. *Jurnal Pendidikan*. 46(1): 121-134.
- Meyer J. P and Allen. 1997. *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application*. Inc. United State of America : Saga Publication
- Miner, John B. 1988. *Organizational Behavior: Performance And Productivity*. First Edition. New York: Random House Business Division.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Muntadliroh. 2017. Implementasi Integrated Corporate Social Responsibility Communications di Kebun Raya Bali. *Journal Communication Spectrum*, Vol. 7(1), 42-60
- Pearce, Jhon A and Robbinson, Richard. 2007. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: McGraw-Hill.



- Porter, Michael E and Mark R. Kramer. 2009. *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review on Corporate Responsibility. Boston: Harvard Business School Publishing
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi Keenam Belas*. Diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salembah Empat.
- Rusdiato, Ujang. 2013. *CSR Communications: A Framework for PR Practitioners*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ruslan, Rosady. 2010. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Persada Grafindo.
- Stites, J.P dan Michael, J.H. 2011. *Organizational Commitment in Manufacturing Employees: Relationships with Corporate Social Performance*. *Business and Society*. 50(1): 50.
- Suharto, Edi. 2010. *CSR & Comdev*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyanti & Sutawidjaya, Ahmad Hidayat. 2012. Analisis Krisis pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis dan Perspektif Public Relations. *Journal Communication Spectrum*, Vol. 2(2), 165-185
- Wahyudi, Isa dan Busyra Azheri. 2008. *Corporate Social Responsibility: Prinsip, Pengaturan dan Implementasi*. Malang: In-Trans Publishing.
- Whitener, E.M et al. 1998. *Manager As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*. *The Academy of Management Review*. 23(3): 513-530.
- Wijaya, B. S. 2011. Experiential Communication Model in the Organizational Communication: A Study of Persuasive Technique in order to Gain Audience's Trust. *Jurnal Komunika*, Vol. 14(1), 37-44
- Wijaya, B. S. 2013. Dimensions of Brand Image: A Conceptual Review from the Perspective of Brand Communication. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5(31), 55-65
- Wijaya, B. S. 2015. From Selection to Proposition: Qualitative Analysis Method and Model. *Journal Communication Spectrum*, Vol. 5(1), 1-10