

**Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap *Employee Satisfaction* Yang Dimediasi Oleh Citra Perusahaan  
(Studi Kasus PT. Pembangunan Jawa-Bali Unit Pembangunan Gresik)**

**Adilla Nanda Citra Fauzi, Wahidahwati**  
[adillananda@gmail.com](mailto:adillananda@gmail.com) [wahidahwati@stiesia.ac.id](mailto:wahidahwati@stiesia.ac.id)

**STIESIA SURABAYA**

**ABSTRACT**

*This research aims to examine the effect of corporate social responsibility on the employees' satisfaction which was mediated by company image. The research was quantitative with survey as the instrument and used questionnaires in data sampling. In line with, the data collection technique used convenience sampling, in which the sampel was based on element existence and easiness to have it. Moreover, the sample was 100 respondents of employees of PT PJB UP Gresik. In addition, the data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 3.0.*

*The research result concluded the corporate social responsibility had positive effect on the employees' satisfaction and company image. Furthermore, the company image had a positive effect on the employees' satisfaction. Besides, the company image had successfully mediated, in partially and with positive effect, the corporate social responsibility on the employees' satisfaction.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, Employees' Satisfaction, Company Image*

## **PENDAHULUAN**

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

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

Pada kenyataannya banyak pihak-pihak yang harus terlibat dalam pemenuhan konsep CSR tersebut, bukan hanya dari manajemen atas perusahaan (*top management*). Tetapi dari seluruh kesatuan perusahaan harus serta merta membangun konsep CSR bagi perusahaannya. Karena dalam hal ini diperlukan perlakuan yang seimbang dari seluruh elemen perusahaan. Salah satu elemen yang terpenting adalah karyawan. Karyawan dapat kita sebut sebagai pihak yang akan melaksanakan perintah dari manajemen perusahaan, serta pihak yang akan ikut merasakan tanggung jawab sosial perusahaan. Karena bisa jadi karyawan perusahaan itu sendiri yang akan menikmati program-program CSR perusahaan.

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

Karyawan secara moral peduli dengan tanggung jawab sosial perusahaan mereka dan keadilan, hal ini merupakan salah satu mekanisme yang menjelaskan sikap dan perilaku karyawan (Rupp *et al.*, 2014). Aguilera (2007) (dalam Skudiene dan Auraskeviciene, 2012) juga menyatakan bahwa karyawan peduli dengan tindakan yang bertanggung jawab secara sosial karena mereka merasakan dapat berbagi nilai sosial yang sama dengan perusahaan (Aguilera *et al.*, 2007).

Rumusan masalah yang dituangkan ke dalam pertanyaan penelitian adalah: (1) Apakah *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *employee satisfaction*; (2) Apakah *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap citra perusahaan; (3) Apakah citra perusahaan berpengaruh terhadap *employee satisfaction*; (4) Apakah *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh citra perusahaan;

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan dan konfirmasi teori, terutama tentang pentingnya persepsi karyawan terhadap praktik-praktik CSR yang dijalankan oleh perusahaan. temuan ii juga diharapkan dapat memberikan masukan terhadap perusahaan untuk lebih mengedepankan kepedulian terhadap kepentingan-kepentingan para *stakeholder* perusahaan demi terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Stakeholder Theory*

Teori *stakeholder* pertama kali dipopulerkan oleh R. Eward Freeman pada tahun 1984 yang menyatakan bahwa pemangku kepentingan sebagai kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Teori *stakeholder* menyatakan bahwa esensi bisnis yang utama terletak pada membangun hubungan dan menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingannya (Freeman dan Dmytriiev, 2017), meskipun pada industri satu dengan industri lainnya memiliki komposisi yang berbeda tergantung dengan model bisnis yang dijalankan. Semua para pemangku kepentingan ini memiliki andil yang besar dalam kemajuan perusahaan, sehingga perusahaan harus menjaga hubungan baik dengan para *stakeholder* nya.

Menurut Mardikanto (2014) teori *stakeholder* adalah sebuah konsep manajemen strategis yang bertujuan untuk membantu perusahaan dalam memperkuat hubungan dengan kelompok-kelompok eksternal dan mengembangkan keunggulan kompetitif. Hal yang mendasari teori *stakeholder* adalah semakin kuatnya hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingannya, maka akan semakin meningkatkan bisnis yang sedang dijalankan. Diharapkan dengan adanya teori *stakeholder* perusahaan akan lebih mampu memahami sebuah hubungan yang signifikan antara perusahaan dan *stakeholdernya*. Serta di harapkan dalam setiap pengambilan keputusan perusahaan yang terkait dengan aktivitas usahanya manajemen akan memasukkan nilai-nilai moralitas yang dapat mendukung terjalannya hubungan yang baik.

CSR dapat menjadi strategi perusahaan yang akan membantu memenuhi kepentingan para *stakeholder* dalam konteks informasi non-keuangan. Perumusan kunci *stakeholder* beserta isu-isu yang relevan akan sangat membantu perusahaan dalam merumuskan program-program tanggung jawab sosial perusahaan, atau dengan kata lain teori *stakeholder* dapat menjadi panduan bagi perusahaan untuk merumuskan strategi, kebijakan, dan program-program CSR.

Teori *stakeholder* memberikan hal yang baru dalam mendefinisikan perusahaan dalam bentuk sosial dan lebih humanis, tentunya juga memberikan kesadaran terhadap perusahaan tentang etika bertanggung jawab sosial. Peranan tanggung jawab sosial perusahaan dapat menjadi sarana yang tepat untuk menunjukkan aktivitas sosial yang dilakukan oleh perusahaan, dan pengaruhnya bagi masyarakat sebagai salah satu *stakeholder* perusahaan. CSR menjadi sebuah bukti adanya perlakuan yang adil untuk setiap pemangku kepentingan perusahaan.

### **Legitimacy Theory**

Teori legitimasi berasal dari konsep legitimasi yang diungkapkan oleh Dowling dan Pfeffer (1975), yang menyatakan bahwa legitimasi adalah hal yang penting bagi sebuah organisasi, batasan-batasan yang ditekankan oleh norma dan nilai sosial, serta reaksi terhadap batasan-batasan tersebut mendorong adanya analisis perilaku organisasi dengan memperhatikan lingkungan.

Legitimasi masyarakat dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong perusahaan untuk mengembangkan perusahaannya ke depan. Hal ini dapat menjadi acuan untuk mengonstruksi strategi perusahaan, terutama yang terkait dengan upaya memposisikan diri di tengah lingkungan masyarakat yang semakin maju. Legitimasi mengalami pergeseran sejalan dengan pergeseran masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus dapat menyesuaikan perubahan tersebut, baik dari segi produk, metode, tujuan, maupun inovasi-inovasi lainnya.

Menurut Purwanto (2011) teori legitimasi menyatakan bahwa perusahaan secara terus menerus harus memberikan keyakinan bahwa kegiatan atau aktivitas yang dilakukan sesuai dengan batasan dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat di mana perusahaan tersebut berdiri. Legitimasi sebagai sebuah strategi yang tepat untuk membangun persepsi positif masyarakat serta memposisikan diri dalam lingkungan masyarakat sesuai dengan norma-norma yang berlaku di dalam masyarakat. Perusahaan harus dapat menyesuaikan kebijakan-kebijakan yang dilakukan dalam operasi perusahaan dengan nilai dan norma dalam masyarakat.

Praktik dan pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan dapat dianggap sebagai salah satu cara bagi perusahaan untuk menyelaraskan diri dengan nilai dan norma yang berlaku di dalam masyarakat. Dengan demikian perusahaan disarankan untuk merealisasikan program-program kerja tanggung jawab sosialnya secara nyata dan merata, sehingga kedepannya mendapatkan reaksi yang positif dari lingkungan dan memperoleh legitimasi atas usaha yang telah diupayakan.

Teori legitimasi dijadikan sebagai landasan hubungan perusahaan dengan masyarakat, di mana perusahaan harus mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku di dalam masyarakat berkaitan dengan kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh perusahaan, sehingga dapat berjalan tanpa adanya konflik di masyarakat maupun di lingkungan perusahaan. Pengembangan program *Corporate Social Responsibility* merupakan jalan yang dapat ditempuh untuk memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat, sehingga masyarakat dan lingkungan di sekitar tempat beroperasinya perusahaan dapat menerima dengan baik dan tidak mempersalahkan keberadaan perusahaan tersebut.

### **Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan dua landasan teori diatas dapat dikembangkan beberapa hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

#### **Hubungan *Corporate Social Responsibility* Terhadap *Employee Satisfaction***

Kepuasan kerja atau yang dapat disebut sebagai kepuasan karyawan dapat dianggap sebagai penilaian evaluatif positif ataupun negatif yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, oleh karena itu kepuasan kerja terkait langsung dengan emosi dan sikap karyawan. Tindakan perusahaan untuk kepentingan *stakeholder* dapat menyebabkan timbulnya emosi yang positif di antara karyawan, seperti rasa bangga, antusias yang berlebih, dan kepuasan.

Ketersediaan perusahaan untuk selalu memperhatikan tanggung jawab sosialnya akan memberikan rasa bangga bagi para karyawannya, memberikan semangat yang lebih untuk membantu perusahaannya untuk selalu berkontribusi bagi lingkungan dan masyarakatnya. Perusahaan yang bertanggung jawab dapat dianggap lebih menarik karena orang mungkin bangga telah berafiliasi dengan perusahaan yang berkomitmen untuk CSR, mereka mungkin melihat itu sebagai nilai-nilai organisasi dan mereka mungkin mengharapkan organisasi itu akan memperlakukan mereka dengan adil (Jones *et al.*, 2014).

Pertimbangan teoritis menyarankan bahwa harus ada hubungan yang terlihat antara CSR dan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja adalah hasil dari kondisi kerja dan tingkat upah yang dapat menjadi bagian dari CSR internal. CSR eksternal jika dirasakan oleh karyawan juga dapat mempengaruhi kebanggaan karena menjadi bagian dari perusahaan tersebut dan juga konsisten dengan harapan etis karyawan (Sedlak, 2014).

Pembentukan kepuasan karyawan atas tindakan CSR yang dilakukan oleh perusahaan, dapat juga tercipta dengan adanya keterlibatan karyawan dalam tindakan CSR tersebut. Hasan (2018) dalam penelitiannya pada perusahaan bank di Malaysia memberikan saran kepada manajemen perusahaan untuk mendorong partisipasi aktif dari karyawan mereka untuk ikut serta dalam kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan. Menurut Rahman *et al.* (2015), ketika karyawan memiliki sikap positif terhadap CSR, mereka cenderung lebih puas dengan perusahaan tempat mereka bekerja, dan dapat mengarah pada rasa kebanggaan pada perusahaan mereka. Kartini (2013) yang menyatakan bahwa kegiatan CSR salah satunya yakni pekerja sukarela (*Community Volunteering*) dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Situmorang (2014) yang menyatakan bahwa CSR internal maupun CSR eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat terjadi apabila perusahaan dapat menjadikan CSR sebagai komitmen etis dalam memenuhi kebutuhan karyawan sehingga akan memberikan kepuasan pada diri karyawan. Karyawan dapat melihat secara nyata bagaimana perusahaan turut andil dalam memberikan dampak yang positif pada lingkungan dan masyarakat, hal tersebut dapat membangun persepsi positif karyawan yang akan menjurus pada kepuasan kerja karyawan.

*H1: Corporate Social Responsibility berpengaruh positif terhadap Employee Satisfaction*

### **Hubungan Corporate Social Responsibility terhadap Citra Perusahaan**

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

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

Dalam penelitian Famiyeh *et al.* (2016) memberikan sebuah konfirmasi bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara CSR dengan reputasi perusahaan dalam hal kualitas produk dan layanan, kinerja manajemen dan daya tarik perusahaan. Penelitian ini juga memberikan informasi kepada manajer untuk tidak melihat kegiatan CSR sebagai pemborosan atau hanya biaya bagi perusahaan, tetapi sebagai potensi yang dapat meningkatkan reputasi perusahaan serta keseluruhan perusahaan.

*H2: Corporate social responsibility berpengaruh positif terhadap citra perusahaan.*

### **Hubungan Citra Perusahaan terhadap *Employee Satisfaction***

Citra perusahaan tidak hanya berhubungan dengan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Sesungguhnya kehadiran citra perusahaan yang positif dapat memberikan efek yang baik bagi karyawan. Sebagai bagian dari perusahaan, karyawan yang secara langsung akan berhubungan dengan perkembangan perusahaan dapat dibuat bangga dan merasa puas apabila perusahaan dapat membentuk citra yang baik di mata masyarakat, di mana hal tersebut juga merupakan hasil dari kontribusi-kontribusi mereka yang telah diberikan kepada perusahaan.

Citra perusahaan terbentuk sebelum reputasi perusahaan, atau dapat dikatakan citra perusahaan sebagai pondasi terbentuknya reputasi perusahaan yang positif. Apabila reputasi positif perusahaan telah terbentuk, maka dapat sangat dipastikan citra perusahaan yang baik telah ada sebelum terbentuknya reputasi tersebut. Oleh sebab itu, pengaruh reputasi perusahaan terhadap *employee satisfaction* dapat membantu dalam merumuskan hipotesis pengaruh citra perusahaan terhadap *employee satisfaction* dapat dibuktikan melalui penelitian Alniacik *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa reputasi perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan secara langsung. Sependapat dengan Alniacik *et al.* (2011), dalam penelitiannya Tanwar dan Prasad (2016) juga menunjukkan bahwa reputasi organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, dan menjadi faktor yang paling signifikan kedua dari faktor-faktor reputasi perusahaan yang ada di dalam penelitian tersebut. Dengan demikian hal tersebut menjelaskan, bahwa sebuah organisasi harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mengkomunikasikan citra perusahaan positif di antara karyawan dan juga kelompok eksternal guna menerima umpan balik yang positif dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

*H3: Citra Perusahaan berpengaruh positif terhadap employee satisfaction.*

### **Hubungan *Corporate Social Responsibility* dan Citra Perusahaan terhadap *Employee Satisfaction***

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

Ketika karyawan percaya bahwa perusahaan mereka mampu memenuhi kewajiban atau tanggung jawabnya kepada masyarakat dengan terlibat dalam berbagai kegiatan CSR, maka mereka cenderung mengaitkan citra yang menguntungkan dengan perusahaan yang secara positif mempengaruhi identitas sosial mereka dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Menurut Jiang *et al.* (2012) (dalam Barakat *et al.*, 2016) manajer perusahaan dapat menggunakan CSR untuk mempromosikan citra perusahaan yang baik dan menghasilkan kepuasan karyawan yang lebih besar, sehingga secara positif mempengaruhi hasil perusahaan.

Pada penelitian Barakat *et al.* (2016) juga mengungkapkan bahwa tindakan berorientasi CSR yang dilakukan oleh perusahaan akan mengarah pada citra organisasi yang lebih baik, sehingga akan mengarah pada kepuasan karyawan yang lebih besar. Barakat *et al.* (2016) juga menunjukkan adanya pengaruh CSR yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ketika di mediasi oleh citra perusahaan. Oleh karena itu, dengan beberapa temuan di atas dapat dijadikan sebuah tolak ukur hubungan antara CSR dengan *employee satisfaction* yang dimediasi oleh citra perusahaan.

*H4: Corporate social responsibility berpengaruh positif terhadap employee satisfaction yang dimediasi oleh citra perusahaan.*

## METODOLOGI PENELITIAN

### Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Penelitian ini mengarah pada perusahaan-perusahaan pemenang TOP CSR 2017, sebanyak 117 perusahaan terkemuka di Indonesia dari berbagai sektor industri mengikuti kegiatan TOP CSR 2017 yang bertema “*Aligning CSR to Business Strategy*” di Jakarta pada 5 April 2017. Dari 117 perusahaan di ambil 1 yang terbaik sebagai TOP CSR 2017 dalam kategori *Local People Development through Community Academy* yaitu PT Pembangkitan Jawa-Bali sebagai objek penelitian yang digunakan sebagai studi kasus pada penelitian ini. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *non probability sampling*.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer dikumpulkan melalui metode survei dengan penyebaran kuesioner sebanyak 100 kuesioner yang disebarakan secara langsung pada PT PJB Unit Pembangkitan Gresik sebagai objek penelitian.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### *Corporate Social Responsibility*

*Corporate social responsibility* merupakan suatu komitmen berkelanjutan dari dunia usaha untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas (Untung, 2016). Dalam penelitian ini dikur dengan menggunakan indikator-indikator yang tertuang dalam pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner yang diadopsi dari penelitian yang diadopsi dari penelitian Tsourvakas dan Yfantidaou (2017).

#### *Employee Satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya (Setyawadi dan Sudibya, 2018). Dalam penelitian ini dikur dengan menggunakan indikator-indikator yang tertuang dalam pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner yang diadopsi dari penelitian Barakat *et al.* (2016).

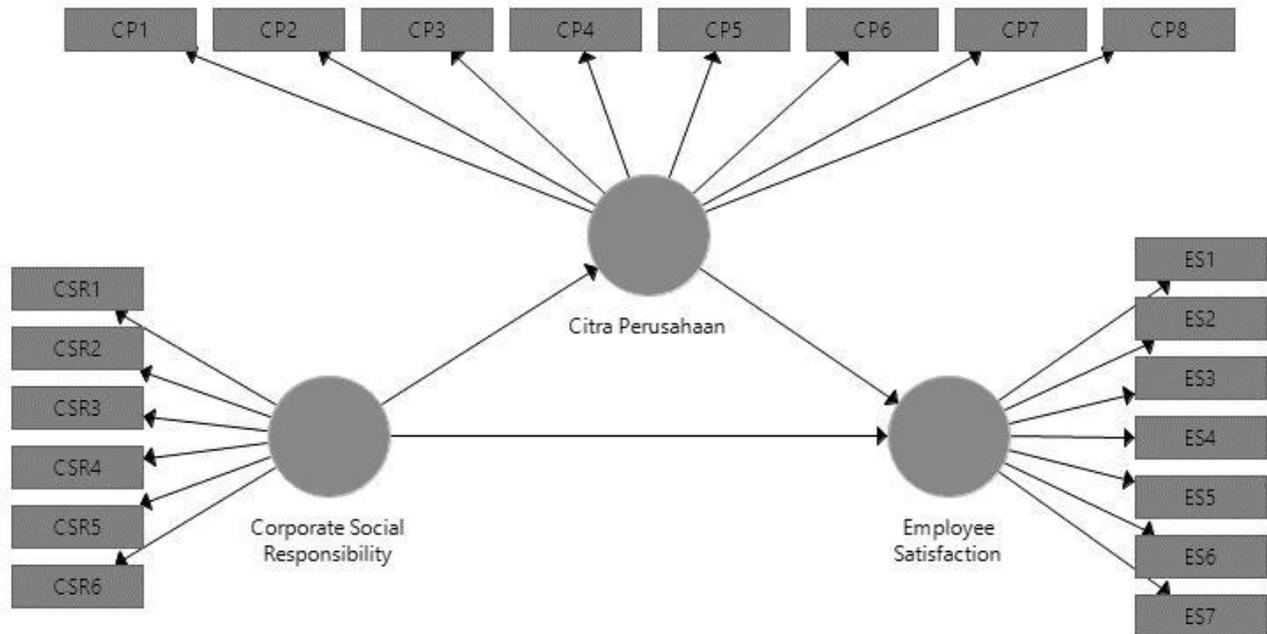
#### *Citra Perusahaan*

Citra perusahaan merupakan persepsi dari suatu organisasi yang direkam di memori konsumen dan berkerja sebagai filter yang mempengaruhi persepsi terhadap perusahaan. Dalam penelitian ini dikur dengan menggunakan indikator-indikator yang tertuang dalam pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner yang diadopsi dari penelitian Barakat, *et al.* (2016).

### Teknik Analisis Data

Data di olah menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM pertama kali dikenalkan oleh seorang ilmuwan bernama Joreskog pada tahun 1970. SEM merupakan salah satu analisis multivariat yang dapat menganalisis hubungan antar variabel secara lebih kompleks. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan di antara variabel laten dengan variabel manifes (persamaan pengukuran), hubungan antar variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain (persamaan struktural), serta memaparkan kesalahan penelitian (Sarjono dan Julianita, 2015). Pada penelitian ini menggunakan SEMPLS yang berbasis varian yang dibantu oleh aplikasi SmartPLS 3.0. Berikut ini terdapat model penelitian yang dikembangkan melalui SmartPLS 3.0, sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Pada pengujian ini dilakukan analisis pengukuran pada indikator-indikator yang membangun konstruk *corporate social responsibility*, *employee satisfaction*, dan citra perusahaan. Terdapat dua uji yaitu uji validitas dan uji reliabilitas untuk melihat ketepatan dan konsistensi dari alat ukur di dalam penelitian ini. Untuk uji validitas terdapat lima indikator yang memiliki nilai *outer loading* dibawah 0,7 yaitu CSR3, CP3, ES1, ES3, dan ES4, tetapi kelima indikator tersebut tetap dipertahankan untuk diikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Hal ini didasarkan pada (Ghozali, 2015) yang menyatakan bahwa nilai *outer loading* dapat ditolerir hingga 0,5.

**Model Struktural (*Inner Model*)**

Dalam pengujian model struktural akan ditunjukkan mengenai korelasi dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen, serta pengaruh tidak langsung antar variabel independen dan variabel dependen melalui peran mediasi dari variabel intervening. Berikut hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS 3.0.

**Tabel 1. Pengujian Hipotesis**

Pengaruh Langsung		
	T statistik	P values
Citra perusahaan -> <i>Employee Satisfaction</i>	4,767	< 0,001
CSR -> Citra perusahaan	14,605	< 0,001
CSR -> <i>Employee Satisfaction</i>	3,527	< 0,001
Pengaruh Tidak Langsung		
CSR -> Citra perusahaan -> <i>Employee Satisfaction</i>	3,964	< 0,001

Sumber : Data diolah SPSS, 2018

## **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Dari hasil tabel 2 di atas dapat dijelaskan beberapa hubungan variabel yang didasarkan pada hasil pengujian hipotesis, sebagai berikut:

### **Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap *Employee Satisfaction***

Variabel *corporate social responsibility* berpengaruh positif terhadap variabel *employee satisfaction* secara signifikan ditunjukkan dengan nilai t-statistiks 3,527 dengan tingkat signifikansi  $< 0,001$ . Hasil ini sejalan dengan penelitian Ageler (2013) serta Raihan dan Al Karim (2017) yang menyatakan bahwa CSR berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*. Akibatnya karyawan merasa teridentifikasi menjadi bagian dari perusahaan dengan kepedulian secara sosial. Selain itu rasa puas dalam diri karyawan terhadap CSR yang dijalankan oleh perusahaan mereka dapat terbangun apabila CSR tersebut juga dilaksanakan pada karyawan perusahaan, dengan memberikan hak-hak yang harus mereka dapatkan dalam pelaksanaan kerja.

### **Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap Citra Perusahaan**

Variabel *corporate social responsibility* berpengaruh positif terhadap variabel citra perusahaan secara signifikan ditunjukkan dengan nilai t-statistiks 14,605 dengan tingkat signifikansi  $< 0,001$ . Hasil ini sejalan dengan penelitian Maruf (2013) dan Prasiska (2017) yang menyatakan bahwa CSR berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra perusahaan. CSR merupakan sebuah jalan untuk membentuk persepsi positif dalam masyarakat sehingga akan membentuk citra perusahaan yang positif pula. CSR memberikan berbagai hal-hal yang positif yang dapat membawa perusahaan kepada tujuan mereka. Kebijakan dan program-program CSR dapat dijadikan sebagai sarana penampung dan perealisasi perhatian perusahaan terhadap lingkungan.

### **Pengaruh Citra Perusahaan terhadap *Employee Satisfaction***

Variabel citra perusahaan berpengaruh positif terhadap variabel *employee satisfaction* secara signifikan ditunjukkan dengan nilai t-statistiks 4,767 dengan tingkat signifikansi  $< 0,001$ . Hasil ini sejalan dengan penelitian Alniacik *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa citra perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*. Kehadiran citra perusahaan yang positif akan langsung memberikan efek yang baik bagi karyawan. Sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, karyawan akan berhubungan langsung dengan perkembangan perusahaan menuju hal yang positif akan dibuat bangga dan merasa puas apabila perusahaan dapat membentuk citra yang baik di mata masyarakat. Karyawan akan merasa puas menjadi bagian dari perusahaan dengan citra perusahaan yang baik di mata masyarakat dan *stakeholder* lainnya.

### **Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap *Employee Satisfaction* yang Dimediasi oleh Citra Perusahaan**

Variabel *corporate social responsibility* berpengaruh positif terhadap variabel *employee satisfaction* secara signifikan yang dimediasi oleh citra perusahaan ditunjukkan dengan nilai t-statistiks 3,964 dengan tingkat signifikansi  $< 0,001$ . Hasil ini sejalan dengan penelitian Barakat *et al.* (2016) dan Maria (2014) yang menyatakan bahwa citra perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction* yang dimediasi oleh citra perusahaan. Apabila citra perusahaan meningkat karena atau disebabkan oleh CSR yang dijalankan perusahaan, maka semestinya dari peningkatan citra perusahaan tersebut dapat pula meningkatkan kepuasan karyawan terhadap organisasi mereka. Ketika karyawan memiliki kepercayaan bahwa perusahaan yang memenuhi tanggung jawab sosialnya melalui praktik CSR dapat meningkatkan citra perusahaan dan secara positif mempengaruhi identitas sosial mereka sebagai anggota dari perusahaan tersebut, sehingga para karyawan memiliki rasa puas atas pencapaian yang didapatkan oleh perusahaan yang memberikan dampak positif dalam kehidupan sosial mereka.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut: 1) CSR berpengaruh terhadap *employee satisfaction*, hal ini terjadi karena penerapan CSR yang baik akan menggiring persepsi yang positif dari para karyawan berupa sebuah kepuasan karyawan atas kebijakan perusahaan yang berpihak pada kepedulian dan kesejahteraan sosial; 2) CSR berpengaruh terhadap citra perusahaan, hal ini dapat terjadi karena CSR yang digunakan sebagai strategi atau faktor-faktor yang dapat membentuk citra perusahaan yang positif; 3) citra perusahaan berpengaruh terhadap *employee satisfaction*, hal ini dapat terjadi karena karyawan cenderung memiliki kepuasan tersendiri karena telah berafiliasi pada perusahaan dengan citra yang baik; 4) *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *employee satisfaction* dengan citra perusahaan sebagai mediasi, apabila citra perusahaan meningkat karena atau disebabkan oleh CSR yang dijalankan perusahaan, maka semestinya hal itu dapat pula meningkatkan *employee satisfaction*.

### **Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menghadapi beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi kondisi dari penelitian yang dilakukan. Adapun keterbatasan tersebut antara lain: 1) Masih terdapat jawaban kuesioner yang tidak konsisten menurut pengamatan peneliti. Hal ini dapat dikarenakan responden kurang teliti terhadap pernyataan yang ada sehingga tidak konsisten dalam menjawab kuesioner; dan 2) Objek penelitian hanya di fokuskan pada salah satu perusahaan yang menjadi pemenang TOP CSR 2017, sehingga masih kurang untuk menggambarkan kondisi CSR perusahaan lain pada kategori-kategori lainnya yang juga menjadi pemenang TOP CSR 2017.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka peneliti dapat memberikan saran-saran untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut: 1) Pada penelitian selanjutnya apabila menggunakan perusahaan-perusahaan pemenang TOP CSR sebagai populasi, sebaiknya mengambil beberapa perusahaan dari beberapa kategori untuk dijadikan sebagai objek penelitian; 2) Disarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan sampel yang lebih besar. Dengan hal ini diharapkan akan lebih memberikan hasil yang kompeten; 3) Pada penelitian ini terdapat variabel CSR yang mempengaruhi *employee satisfaction* dan dimediasi oleh citra perusahaan. Sedangkan masih terdapat variabel yang dapat mempengaruhi *employee satisfaction*, seperti budaya organisasi, motivasi kerja, dan lain-lain; dan 4) Untuk perusahaan, sebaiknya terus mempertahankan dan mengembangkan praktik-praktik CSR yang dapat mendukung keberlanjutan dan keberlangsungan hidup perusahaan dan sebagai kunci terjalinnya hubungan yang baik antara perusahaan dengan lingkungan dan masyarakat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agler, J. R. 2013. Employee Satisfaction as it Relates to Corporate Social Responsibility: A Quantitative Study. *Dissertation*. The Degree Doctor of Management in Organizational Leadership. University of Phoenix. Phoenix. USA.
- Alniacik, U., Alniacik, E. dan Genc, N. 2011. How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18(4): 234-245.
- , E. Cigerim, K. Akcin, dan O. Bayram. 2011. Independent And Joint Effects Of Perceived Corporate Reputation, Affective Commitment And Job Satisfaction On Turnover Intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24: 1177-1189.
- Arikan, E., D. Kantur, C. Maden, E. E. Telci. 2016. Investigating The Mediating Role Of Corporate Reputation On The Relationship Between Corporate Social Responsibility And Multiple Stakeholder Outcomes. *Quality & Quantity*. 50 (1): 129-149.
- Amadea, C. T. dan R. Dahesihsari. 2014. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Tinjauan Dari Sisi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi*. 3(1): 67-79.
- Barakat, S. R., I. Giuliana, J. M. G. Boaventura, dan J. A. Mazzon. 2016. The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction. *Management Decision* 54(9): 2325-2339.
- Famiyeh, S., A. Kwarteng, dan S. A. Dadzie. 2016. Corporate Social Responsibility And Reputation: Some Empirical Perspective. *Journal of Global Responsibility*. 7(2): 258-274.
- Ferreira, P. dan E. R. Oliviera. 2014. Does Corporate Social Responsibility Impact On Employee Engagement?. *Journal of Workplace Learning*. 26(3/4): 232-248.
- Freeman, E. R. dan S. Dmytryiev. 2017. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *SYMPHONY Emerging Issues in Management*. 1: 7-15.
- Ghozali, I. dan H. Latan. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0*. Edisi 2. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Huang, C. 2016. Employees' perception of Corporate Social Responsibility: Corporate Volunteer and Organizational Commitment. *International Business Research*. 9(9): 142-149.
- Hurriyati, D. 2018. Kepuasan Kerja Ditinjau Dari Perilaku Work Family Conflict. *Psikodimensia*. 16(2): 180-188.
- Jones, D.A., Willness, C.R. dan Madey, S. 2014. Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*. 57(2): 383-404.
- Kartikasari, N. D., K. Hidayat, dan E.Yulianto. 2017. Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap Citra Perusahaan Multinasional (Survei pada Komsumen Unilever di Indonesia Mengenai Program "Project Sunlight" PT Unilever Indonesia Tbk.). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 43(1): 8-16.
- Low, M. P., S. F. Ong, P. M. Tan. 2017. Positioning Ethics And Social Responsibility As A Strategic Tool Employees' Affective Commitment. *Annals in Social Responsibility*. 3(1): 2-22.
- Marnelly, T. R. 2012. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): Tinjauan Teori dan Praktek di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis*. 2. April.
- Mubarak, A. Z., A. B. Hamed, M. A. Mubarak. 2018. Impcat Of Corporate Social Responsibility On Bank's Corporate Image. *Social Responsibility Journal*.
- Nejati, M. 2013. Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment (Emperical Findings From a Developing Country). *Journal of Global Responsibility*. 4(2): 263-275.
- Prasiska, Y. V., P. Bunga, N. Y. Rizky, I. Kristin, dan D. Safitri. 2017. CSR DAN CITRA PERUSAHAAN. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 24(1): 43-49.
- Prutina, Ž. 2016. The Effect of Corporate Social Responsibility On Organizational Commitment. *Management*. 21: 227-248.
- Purwanto, A. 2011. Pengaruh Tiper Industri, Ukuran Perusahaan, Profitabilitas terhadap *Corporate Social Responsibility*. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*. 8(1): 12-29.

- Rahman, Shafiqur, D.H. Leventhal, M. Pournader. 2016. The effect of employee CSR attitudes on job satisfaction and organizational commitment: evidence from the Bangladeshi banking industry. *Social Responsibility Journal*. 12(2): 228-246.
- Raihan, T. dan R. Al Karim. 2017. CSR and Employee Job Satisfaction: A Case from MNCS Bangladesh. *Global Journal of Human Resource Management*. 5(3): 26-39.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2015. *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Rupp, D. S. dan Shao, R. 2014. The Psychology of Corporate Social Responsibility and Humanitarian Work: A Person-Centric Perspective. *Industrial and Organizational Psychology*. 6(4): 361-368
- Sarjono, H. dan W. Julianita. 2015. *Structural Equation Modeling (SEM): sSebuah Pengantar, Aplikasi Untuk Penelitian Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sedlak, P. 2014. The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee' Job Satisfaction. *Management Science in Transition Period in Moldova and Poland Responsible Use of Resources*. 57-65.
- Situmorang, A. T. 2014. Pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Toba Pulp Lestari Tbk di Desa Sososr Ladang Kecamatan Porsea Kabupaten Toba Samosir Sumatera Barat. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara.
- Stawiski, S., Deal, J. J., dan Gentry, W. 2010. *Employees Perceptions of Corporate Social Responsibility: The Implications for Your Organization*. Quick View Leadership Series. Center for Creative Leadership. USA.
- Tanwar, K. dan A. Prasad. 2016. The Effect of Employer Brand Dimensions On Job Satisfaction: Gender As A Moderator. *Management Decisions*. 54(4): 854-886.
- Tsourvakas, G. dan Y. Ionna. 2017. Corporate Social Responsibility Influences Employee Engagement. *Social Responsibility Journal* 14(1): 123-137.
- Tuzcu, A. 2014. The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on The Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of The Faculty of Economics and Administrative Sciences*. 4(1): 185-202.
- Untung, B. 2014. *CSR dalam Dunia Bisni*. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Walton, S. B. dan B. Rawlins. 2010. Do The Right Thing Measuring The Effectiveness Of Corporate Social Responsibility. *Public Realtions Tactics*. 17(7): 10-11.
- Yenti, A. (2013) . Pengaruh Penerapan Program Corporate Social Responsibility terhadap Citra Perusahaan PT Semen Padang. *Jurnal Manajemen*. 2(1): 1-11.

## Appendix

### Outer loading

	Citra Perusahaan_	Corporate Social Responsibility_	Employee Satisfaction
CP1	0,792		
CP2	0,797		
CP3	0,693		
CP4	0,764		
CP5	0,828		
CP6	0,829		
CP7	0,844		
CP8	0,818		
CSR1		0,821	
CSR2		0,811	
CSR3		0,567	
CSR4		0,780	
CSR5		0,812	
CSR6		0,859	
ES1			0,692
ES2			0,848
ES3			0,621
ES4			0,673
ES5			0,833
ES6			0,864
ES7			0,822

### R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Citra Perusahaan_	0,688	0,685
Employee Satisfaction	0,773	0,768

*Construct reliability and validity*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Citra Perusahaan_	0,917	0,933	0,653
Corporate Social Responsibility_	0,868	0,902	0,610
Employee Satisfaction	0,888	0,914	0,608

	Citra Perusahaan	Corporate Social Responsibility	Employee Satisfaction
CP1	0,792	0,776	0,739
CP2	0,797	0,606	0,660
CP3	0,693	0,534	0,575
CP4	0,764	0,653	0,598
CP5	0,828	0,613	0,630
CP6	0,829	0,770	0,720
CP7	0,844	0,606	0,718
CP8	0,818	0,684	0,747
CSR1	0,680	0,821	0,667
CSR2	0,706	0,811	0,721
CSR3	0,475	0,567	0,495
CSR4	0,638	0,780	0,631
CSR5	0,650	0,812	0,641
CSR6	0,707	0,859	0,704
ES1	0,593	0,597	0,692
ES2	0,702	0,725	0,848
ES3	0,521	0,452	0,621
ES4	0,643	0,595	0,673
ES5	0,677	0,681	0,833
ES6	0,703	0,678	0,864
ES7	0,767	0,749	0,822

*Path coefficient*

	<i>T-statistics</i>	<i>P values</i>
Citra perusahaan -> <i>Employee Satisfaction</i>	4,767	< 0,001
CSR -> Citra perusahaan	14,605	< 0,001
CSR -> <i>Employee Satisfaction</i>	3,527	< 0,001

*Specific indirect effect*

	<i>T-statistics</i>	<i>P values</i>
CSR -> Citra perusahaan -> <i>Employee Satisfaction</i>	3,964	< 0,001