

STUDI PUSTAKA PENGARUH PERSEPSI TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KETERLIBATAN KERJA

LITERATURE STUDY ON THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO WORK INVOLVEMENT

Antonius Irvinto Dobiariasto¹, Alimatus Sahrah²

^{1,2} Magister Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta

¹ dobiariasto@gmail.com , ² alimatus.sahrah@mercubuana-yogya.ac.id

Abstrak

Dalam menyongsong era *society* 5.0 dibutuhkan karyawan yang dapat berkontribusi optimal dalam organisasi. Dibutuhkan keterlibatan aktif dari karyawan. Karyawan dengan prestasi tinggi dan mempunyai keahlian khusus merupakan harapan bagi organisasi untuk siap menghadapi tantangan ke depan. Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh persepsi tentang tanggung jawab sosial perusahaan dan komitmen organisasi terhadap keterlibatan kerja karyawan. Perlu ditelaah lebih lanjut tentang bagaimana membangun keterlibatan kerja. Cara persepsi karyawan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan serta cara bersikap karyawan dalam komitmen organisasi ada kaitannya dengan keterlibatan kerja. Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dan pengkajian adalah studi literatur. Hasil dari penelitian persepsi tentang tanggung jawab sosial perusahaan dan komitmen organisasi terhadap keterlibatan kerja menunjukkan pengaruh signifikan.

Kata kunci: persepsi tanggung jawab sosial perusahaan, komitmen organisasi, keterlibatan kerja.

Abstract

In welcoming the era of society 5.0 needed employees who can contribute optimally in the organization. Active involvement from employees is needed. Employees with high achievements and special skills are the hope for the organization to be ready to face the challenges ahead. The purpose of the study was to examine the effect of perceptions about corporate social responsibility and organizational commitment to employee work involvement. Need to be explored further on how to build work involvement. The way employees' perceptions of corporate social responsibility and how employees behave in organizational commitment has to do with work involvement. The method used for data collection and assessment is the study of literature. The results of research on perceptions about corporate social responsibility and organizational commitment to work engagement show a significant effect.

Keywords: perception of corporate social responsibility, organizational commitment, work involvement.

PENDAHULUAN

Kemunculan *Society* 5.0 didorong oleh revolusi industri 4.0. Hal tersebut mengarah pada pemecahan permasalahan yang dapat diselesaikan melalui perpaduan berbagai unsur dalam industri 4.0 dan inovasi di dalamnya (Raharja, 2019). Sumber daya manusia (SDM) diharapkan dapat aktif berperan dalam berbagai kegiatan organisasi. Organisasi di era Industri 4.0 dan *Society* 5.0 saat ini berlomba mengembangkan karyawan agar berkinerja baik sehingga organisasi yang akan bertahan adalah organisasi yang memiliki karyawan berprestasi, berkeahlian khusus, dan dapat mengembangkan potensinya (Letchmiah & Thomas, 2017).

Untuk dapat mempertahankan kualitas SDM dalam organisasi salah satunya *work engagement* (selanjutnya ditulis WE) karyawan. **Bakker dan Albrecht (2018)**; Lee dan Eissenstat (2018) mendefinisikan WE yaitu keadaan yang positif, *fulfilling* dan pandangan pada keadaan kerja yang memiliki kondisi giat bekerja, penuh dedikasi dan penuh konsentrasi. Namun di lapangan kondisi yang ada masih menunjukkan

tingkat WE pada karyawan yang masih rendah. Terdapat hasil penelitian di mana 20% karyawan dikategorikan sebagai SDM yang memiliki WE tinggi, sedangkan 80% lainnya belum memberikan usaha terbaik dalam bekerja (Albrecht, 2009)

Variabel lain yang menjadi perhatian pada penelitian ini dalam hubungannya dengan WE adalah persepsi karyawan tentang *Corporate Social Responsibility* (selanjutnya ditulis CSR). Robbins dan Judge (2015) menyatakan persepsi merupakan pemrosesan individu dalam menafsirkan kesan indera yang didapatnya untuk dapat memberikan kebermaknaan pada lingkungannya. Karenanya apa yang dipersepsikan individu bisa berbeda dari kenyataan obyektifnya. Dalam kaitan ini keterlibatan karyawan dalam CSR akan berdampak pada organisasi secara signifikan (Stancu, Grigore, & Rosca, 2011). Persepsi CSR karyawan terjadi sebagai fungsi motivasi kontekstual karyawan untuk memenuhi, mengadvokasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan CSR. (Rupp dkk., 2018). Penelitian dari Rupp, dkk (2018) menyatakan bahwa persepsi CSR berkorelasi positif dengan WE. Sedangkan hasil penelitian Esmaelnezhad, Singaravelloo dan Boerhannoeddin (2015) menunjukkan bahwa persepsi eksternal dan internal CSR memiliki efek positif pada WE.

Rupp, dkk (2018) menyatakan lima aspek persepsi tentang CSR yang terdiri dari program pendidikan untuk karyawan, filantropi perusahaan, inisiatif hijau, kemitraan komunitas, dan program keseimbangan kerja bagi karyawan. Persepsi tentang CSR juga akan memengaruhi keadaan psikologis atau sikap kerja karyawan, yang pada gilirannya akan memengaruhi WE.

Dalam kaitan tersebut perlu disadari bahwa WE tidak muncul tiba-tiba, karena keberadaan individu pada organisasi tidak lepas dari adanya komitmen dalam organisasi. Anindita dan Seda (2018) menyatakannya sebagai bentuk psikologis hubungan antara karyawan dan organisasi, dan yang memiliki pengaruh kuat pada apakah karyawan akan tetap dengan organisasi.

Pan, Wu, Morrison, Huang dan Huang (2018) menjelaskan tentang tiga aspek komitmen organisasi meliputi a) komitmen afektif yang didefinisikan sebagai kelekatan emosional karyawan untuk mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi. b) Komitmen berkelanjutan merupakan kesadaran karyawan mengenai kerugian ketika meninggalkan organisasi. c) Komitmen normatif merupakan perasaan atas kewajiban terhadap organisasi berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki sendiri.

Data penelitian di Indonesia mengenai pengaruh persepsi tentang CSR dan komitmen organisasi terhadap *work engagement* sejauh yang peneliti ketahui sangat sedikit. Terdapat beberapa penelitian yang menghubungkan pengaruh persepsi tentang CSR dan komitmen organisasi terhadap *work engagement* secara terpisah, tetapi peneliti belum menemukan penelitian sejenis yang menghubungkan ataupun melihat secara simultan pengaruh persepsi tentang CSR dan komitmen organisasi terhadap *work engagement*.

Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh persepsi tentang tanggung jawab sosial perusahaan dan komitmen organisasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.

METODE

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dan pengkajian adalah studi literatur. Data yang diperoleh dikompilasi, dianalisis, dan disimpulkan sehingga mendapatkan kesimpulan mengenai studi literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam memperhatikan definisi WE oleh para ahli dapat dipahami bahwa Bakker, dkk (2008) memberikan definisi umum tentang WE. Sementara itu Letchmiah dan Thomas (2017) mendukung definisi umum WE dengan memberikan penjelasan yang lebih rinci dengan memasukkan karyawan berprestasi, berkeahlian khusus, dan berpotensi. Sementara itu pada definisi WE yang diberikan oleh Kahn (1990) merupakan definisi WE yang formal pertama kali tentang WE yang dijadikan sebagai *grounded theory* yang lengkap serta meliputi dimensi fisik, kognitif, emosional. Bakker dan Leiter (2012) serta Bruhn dan Bal (2010) mendukung definisi *grand theory* Kahn (1990) bahwa WE yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan terdorong

mencapai tujuan dan tantangan yang ada. Bakker dan Albrecht (2018) memperjelas pentingnya WE dengan mengatakan bahwa WE sangat baik dan penting bagi karyawan. Banyak definisi WE yang diberikan ahli, namun secara garis besar memiliki makna yang sama. Namun demikian, ada sedikit perbedaan dari ahli-ahli lain yaitu definisi WE yang diberikan oleh Bakker dan Albrecht (2018) serta Lee dan Eissenstat (2018) mendefinisikan WE secara lebih detil yaitu dengan berdasarkan pada perilaku *vigor*, dedikasi dan absorpsi; di mana konsep perilaku ini tidak disebutkan secara detil oleh ahli-ahli lain. Bakker dan Albrecht (2018) serta Lee dan Eissenstat (2018) juga menjelaskan ketiga perilaku tersebut sebagai aspek penting pada WE dan konsep yang dikemukakan oleh Bakker dan Albrecht (2018) serta Lee dan Eissenstat (2018) merupakan aspek WE yang paling populer. Pendapat dari Bakker dan Albrecht (2018) serta Lee dan Eissenstat (2018) tersebut sesuai pula dengan Schaufeli dan Bakker (2004) yang menyusun UWES yang memiliki 3 aspek yaitu *vigor*, absorpsi dan dedikasi. Jadi, ada keterkaitan dan penjelasan yang lebih lengkap serta detil dalam konsep yang disampaikan oleh Bakker dan Albrecht (2018); Lee dan Eissenstat (2018) dan Schaufeli dan Bakker (2004) dibandingkan ahli-ahli yang lain.

Mengenai pengertian persepsi tentang CSR didukung dengan adanya definisi mengenai persepsi oleh Robbins dan Judge (2015) serta Walgito (2002). Konsep CSR didefinisikan oleh Bruhn dan Zimmermann (2017); Holme dan Watts (2000) dan ahli lain. Aspek persepsi CSR pun dijelaskan oleh Waldman dkk (2006); Rupp, dkk (2018) dengan 5 aspek persepsi tentang CSR yaitu program pendidikan karyawan, filantropi perusahaan, inisiatif hijau, kemitraan komunitas, program keseimbangan kerja bagi karyawan. Ife (1995); Glavas dan Kelly (2014) cenderung berpendapat secara lebih umum. Berbeda dengan ahli-ahli lain Rupp, dkk (2018) menyatakan dengan lugas tentang korelasi terhadap WE yaitu bahwa persepsi karyawan tentang CSR perusahaan berkorelasi positif dengan WE.

Terkait dengan pengertian komitmen organisasi, para ahli juga mendefinisikan dengan beragam. Robbins dan Judge (2015) cenderung sama dalam hal memberikan definisi komitmen organisasi yaitu sikap karyawan yang mengidentifikasikan terhadap organisasinya dan memihak organisasinya beserta tujuannya, serta berkeinginan tetap bertahan dalam organisasi tersebut. Ingarianti (2014); Mathis dan Jackson (2010); Allen dan Meyer (1990) dan ahli lain juga memberikan penjelasan tentang komitmen organisasi yang mirip dengan ahli-ahli lainnya.

Aspek di dalam komitmen organisasi dijelaskan oleh Mowday, dkk (1979) yang memberikan 3 aspek yaitu *belief*, *effort*, *desire*. Sementara itu, hal yang berbeda disampaikan oleh Meyer, Allen, dan Smith (1993) dan Sabir, dkk (2011) yang menyatakan adanya aspek komitmen berkelanjutan, komitmen normatif, komitmen afektif. Penjelasan Meyer, Allen, dan Smith (1993) dan Sabir, dkk (2011) ini lebih detil dibandingkan dengan ahli lain.

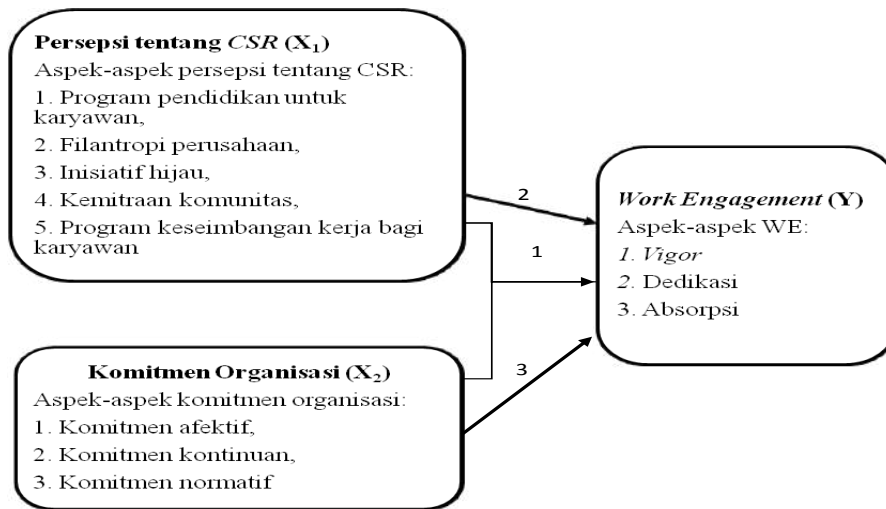
Terkait dengan pengaruh persepsi tentang CSR terhadap WE, terdapat pendapat dari Calligiuri, dkk (2013); Milliken dan See (2013); Gond, Akremi, Swaen, dan Babu (2017); Rupp, dkk (2018) menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang CSR perusahaan berkorelasi positif dengan WE, didukung pula oleh pernyataan Shin, dkk (2016) yang menyatakan hal yang senada. Sementara itu, Rodell (2013) menemukan sub dimensi WE yaitu job absorption. Glavas dan Kelley (2014) menambahkan dengan adanya peningkatan kreativitas sebagai akibat dari persepsi tentang CSR yang berkorelasi positif dengan WE. Penelitian dari ahli-ahli tersebut saling melengkapi. Sementara itu, pengaruh komitmen organisasi terhadap WE dinyatakan dalam oleh Riveros (2011) yang mengatakan bahwa komitmen pada karir dan komitmen pada organisasi saling terkait. Cho, dkk (2006); Andrew dan Sufian (2012) menyatakan hal yang senada dengan Riveros (2011) terkait komitmen organisasi dan WE. Sedikit berbeda dengan pendapat Sunny, Fais, dan Hasan (2018) yang menambahkan adanya kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Zhang, Ling, Zhang, dan Xie (2015) menambahkan pembahasan mengenai *turn over* di dalam keterkaitan antara komitmen organisasi dan WE. Aspek penekanan dari ahli berikut ini yang berbeda dengan penekanan oleh ahli lain, Rivkin, Diestel dan Schmidt (2016) mengungkapkan bahwa komitmen afektif secara positif mempengaruhi WE yang tinggi. Jadi, masing-masing menyatakan hal yang senada terkait komitmen organisasi terhadap WE

dengan penekanan yang berbeda-beda pada masing-masing aspek.

Dari penjelasan di atas didapati bahwa adanya pengaruh persepsi tentang CSR dan komitmen organisasi terhadap WE. Pengertian ini dikuatkan melalui pendapat dari Rupp (2011) yang menyatakan bahwa karyawan memperoleh makna dari inisiatif CSR dari mengamati apa yang sedang dilakukan oleh organisasi; artinya, CSR yang diamati dapat memberi sinyal kepada karyawan sejauhmana organisasi menghargai berbagai pemangku kepentingannya. Hal yang sama diungkapkan pula oleh Caligiuri, Mencin, dan Jiang (2013); Milliken dan See (2013); Gond, Akremi, Swaen, dan Babu (2017) dan Rupp, dkk (2018) yang menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang CSR perusahaan berkorelasi positif dengan WE.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut maka kerangka sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Keterangan gambar:

1. Garis pengaruh persepsi tentang CSR dan komitmen organisasi terhadap *work engagement*
2. Garis pengaruh persepsi tentang CSR terhadap *work engagement*
3. Garis pengaruh komitmen organisasi terhadap *work engagement*

Dinamika psikologis dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam penjelasan berikut ini. Karyawan yang bekerja di dalam suatu organisasi akan mengamati segala hal yang terjadi di dalam organisasi tersebut, hal-hal yang dilakukan oleh organisasi, termasuk tentang bagaimana organisasi menghargai berbagai pemangku kepentingan. Dalam bekerja di suatu organisasi, karyawan akan mempunyai pengalaman positif tentang program CSR yang diadakan oleh organisasi. Hal-hal ini akan membuat karyawan mengerti tentang CSR dan membangun persepsi yang positif tentang CSR di organisasi. Persepsi tentang CSR di dalam organisasinya ini akan membentuk kondisi psikologis karyawan, yaitu membentuk sikap kerja yang berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Selain itu, karyawan juga akan memiliki kondisi psikologis yang percaya bahwa organisasinya mengambil tindakan tanggung jawab sosial. Kondisi psikologis lainnya yang dialami oleh karyawan dengan adanya persepsi tentang CSR adalah karyawan mampu secara psikologis untuk mengidentifikasi dirinya dengan kuat terhadap organisasi dan karyawan memiliki rasa puas dengan pekerjaan yang sedang dilakukan di organisasi tersebut.

Karyawan dalam bekerja di dalam suatu organisasi akan merasakan adanya dukungan dari organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan dan harapan yang dimiliki oleh karyawan. Apabila hal ini muncul dan dialami oleh karyawan, maka akan membangun kondisi psikologis karyawan, yaitu karyawan mempunyai komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan ini akan nampak dalam sikap

dasar karyawan dalam bentuk karyawan mampu mengidentifikasi keutamaan dan tujuan organisasi, karyawan senantiasa berharap untuk tetap bisa memelihara keanggotaan di dalam organisasi tersebut, dan karyawan secara sepenuh hati ikut serta memfasilitasi tujuan organisasi.

Karyawan yang mempunyai persepsi positif tentang CSR akan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi sekaligus mempunyai komitmen pada pekerjaan dan organisasi akan mewujudkan kondisi psikologis pada diri karyawan berupa komitmen emosional tentang organisasi. Komitmen emosional tentang organisasi ini diwujudkan dalam bentuk perilaku yaitu giat bekerja, penuh dedikasi dan penuh konsentrasi saat bekerja.

KESIMPULAN

Dari pembahasan literatur di atas dapat disimpulkan bahwa meskipun masing-masing ahli berpendapat dengan menitikberatkan pada aspek-aspek pembahasan yang berbeda namun dari literatur yang digunakan mengarah kepada pemahaman yang senada bahwa persepsi tentang CSR/ tanggung jawab sosial perusahaan dan komitmen organisasi berpengaruh positif pada WE (keterlibatan kerja).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat menambah khasanah ilmu, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi mengenai pengaruh antara persepsi tentang CSR dan komitmen organisasi terhadap WE karyawan. Dan secara praktis dapat dijadikan informasi dalam pengelolaan sumber daya manusia dan sebagai bahan analisis sejauh mana pengaruh persepsi tentang CSR dan komitmen organisasi terhadap WE karyawan sehingga dapat dilakukan langkah penanganan dan pencegahannya. Bagi karyawan hasil kajian ini dapat menjadi informasi untuk pengelolaan dirinya (*self development*) dan memberikan pengetahuan sejauh mana pengaruh persepsi tentang CSR dan komitmen organisasi terhadap WE karyawan sehingga dapat menunjukkan giat bekerja, penuh dedikasi dan penuh konsentrasi saat bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J.P., & Meyer, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-19
- Andrew, O. C., & Sufian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Social and Behavioral Sciences*, 498-508.
- Anindita, R., & Seda, A.E. (2018). How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276-283. doi:10.21511/ppm.16(1).2018.27
- Attridge. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398. doi:10.1080/1555240903188398
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing Limited. UK: Cheltenham
- Bakker, B. A., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. doi:10.1108/CDI-11-2017-0207
- Bakker, B. A., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206. doi: 10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187–200.
- Bruhn, M., & Zimmermann, A. (2017). Integrated CSR communications. In Idowu, S.O. and Schmidpeter, R. (Eds.), *Handbook of Integrated CSR Communication* (pp. 1-22). Switzerland: Springer International Publishing.
- Caligiuri, P., Mencin, A., & Jiang, K. (2013). Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, ngos, and business units. *Personnel Psychology*, 66, 825–860. doi: 10.1111/peps.12019

- Esmaeelinezhad, O., Singaravelloo, B.K., & Boerhannoeddin, K. (2015). Linkage between perceived corporate social responsibility and employee engagement: Mediation effect of organizational identification. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(3), 261-276
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived csr on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 1-38. doi: 10.5840/beq20143206
- Gond, J. P., Akremi, A.E, Swaen, V. & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A personcentric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 225–246.
- Holme, R., & Watts, P. (2000). *Corporate social responsibility: Making good business sense*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.
- Ife, J. (1995). *Community development: Creating community alternatives, vision. analysis and practice*. Australia: Longman
- Ingarianti, T.M. (2014). Pengembangan alat ukur komitmen organisasi. *Jurnal RAP UNP*, 6(1), 80-91.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.2307/256287
- Lee, Y., & Eissenstat, S.H.J. (2018). An application of work engagement in the job demands–resources model to career development: Assessing gender differences. *Human Resource Development Quarterly*, 1–19. doi: 10.1002/hrdq.21310
- Letchmiah, L., & Thomas, A. (2017). Retention of high-potential employees in a development finance company. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1-9. doi:10.4102/sajhrm.v15i0.924
- Lockwood, N.R. (2007). Leveraging employee engagements for competitive advantage HR strategic role. *HRs Magazine*, 52 (3)
- Mathis, R., & Jackson, J. 2010. *Human resource management*. Thirteenth edition. South-Western: Cengage Learning.
- Metafurry, W., Juanda, B., & Putri, E.I.K. (2016). Peranan program community development perusahaan batubara meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Studi Kasus Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan). *Tataloka*, 18(2), 85-95.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Milliken, F.J., & See, K. E. (2013, August). Exploring the mechanisms linking an organization’s sustainability performance to employee outcomes. Paper Presented at the Academy of Management Annual Conference, Orlando, FL
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Pan, S.L., Wu, H.C., Morrison A.M., Huang, M.T., & Huang, W.S. (2018). The relationships among leisure involvement, organizational commitment and well-being: Viewpoints from sport fans in asia. *Sustainability*, 10(740), 1-18. doi:10.3390/su10030740
- Praditia, F.P. (2016). Analisis anteseden dan konsekuensi engagement pegawai. *Prosiding Seminar Nasional INDOCOMPAC*, 126-145.
- Raharja, H. Y. (2019). Relevansi pancasila era industry 4.0 dan society 5.0 di pendidikan tinggi vokasi. *Journal of Digital Education, Communication, and Arts*, 2(1), 11–20.
- Riveros, A.M.M. (2011). Career commitment and organizational commitment in for-profit and non-profit sectors. *International Journal of Emerging Sciences*, 1-17.
- Rivkin, W., Diestel S., & Schmidt, K.H. (2016). Affective commitment as a moderator of the adverse relationships between day-specific self-control demands and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 88(2015) 185–194.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2015). *Perilaku organisasi. Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. UK: IES.
- Rodell, J. (2013). Finding meaning through volunteering: why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1, 72–94.
- Rupp, D.E., Shao, R., Skarlicki, D.P., Paddock, E.L., Kim, T.Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of csr specific relative autonomy and individualism. *J Organ Behav*, 39, 559–579. doi: 10.1002/job.2282
- Sabir, M. S., Sohail, A., & Khan, M. A. 2011. impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 145-152.
- Schaufeli, W., & Bakker, A.B. (2004). UWES: Utrecht work engagement scale. Preliminary Manual. Version 1.1, December 2004. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Shin, I., Hur, W.M., & Kang, S. (2016). ‘Employees’ perceptions of csr and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8(493), 1-12, doi:10.3390/su8050493
- Shirom, A. (2004) Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In P.L Perrewe & D.C. Ganster. (Eds). *Research in occupational stress and well-being Vol.3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (p.135-164). Elsevier Science/ JAI Press.
- Stancu, A., Grigore, G. & Rosca, M. (2011). *The impact of CSR on employees*. Paper Presented At The International Conference On Information And Finance (IPEDR Vol. 21). Singapore: IACSIT Press.
- Sunny A.G., Fais B.A., & Hasan, H. (2018). The influence of organizational culture and leadership to organizational commitment and its implication to work engagement of civil servant in Riau Islands Providence. *International Journal of Management Studies*, V-1(4). 8-16. doi: 10.18843/ijms/v5i1(4)/02
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of ceo transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43, 1703–1725.
- Walgito, B. (2002). *Pengantar psikologi umum*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Zhang, J. C., Ling, W. Q., Zhang, Z. Y. & Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality*, 43, 1657-1666.