
Pengaruh Internal Corporate Social Responsibility (ICSR) dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Karyawan Bank Syariah Jabodetabek

Ahmad Adriansyah

STIE Indonesia Banking School

Email: Ahmad.adriansyah@ibs.ac.id

Arif Abdullah

STIE Indonesia Banking School

Email: Arifabdullah@gmail.com

Abstract

Employee's commitment to their organization is important, because it can improve individual performance and organizational performance. This research use five factor of Internal Corporate Social Responsibility (ICSR) as antecedent of employee's affective commitment. Those ICSR's five factors are ICSR safety and health, ICSR Human rights, ICSR Training and Development, ICSR Work life balance and ICSR Diversity of Work. Respondents are employee of Islamic Bank located in Jabodetabek. There are 100 respondent from 8 islamic bank. Model tested by Struktural Equation Modeling (SEM), variance based and run by Smart PLS 3.0 application. Result show that only ICSR Human Right that positively and significantly influence the commitment of employee

Keywords : *Affective commitment, ICSR safety and health, ICSR Human rights, ICSR Training and Development, ICSR Work life balance and ICSR Diversity of Work*

Abstrak

Komitmen pegawai terhadap organisasinya merupakan hal yang penting, karena akan mendorong kinerja individu dan kinerja organisasinya. Riset ini menggunakan 5 bukan dimensi faktor Internal Corporate Social Responsibility (ICSR) dan kepemimpinan transformasional sebagai anteceden dari komitmen pegawai. Kelima faktor ICSR tersebut adalah ICSR Keamanan dan Keselamatan, ICSR Hak Asasi Manusia, ICSR Training dan Pengembangan, ICSR Keseimbangan Kerja dan Hidup serta ICSR Keragaman di lingkungan kerja. Responden penelitian adalah pegawai bank umum syariah (BUS) yang berlokasi di Jabodetabek. Terkumpul 95 sampel dari 8 buah umum syariah. Model diujid dengan Struktural Equation Modeling (SEM), berbasis varian, dan diolah dengan aplikasi SMART PLS 3.0

Kata Kunci: *Komitmen afektif, ICSR Keamanan dan Kesehatan, ICSR Hak Asasi Manusia, ICSR Training dan Pengembangan, ICSR Keseimbangan Kerja dan Hidup serta ICSR Keragaman di lingkungan kerja.*

1. Pendahuluan

Sejak tahun 1990-an perkembangan perbankan syariah di Indonesia sudah dimulai yang diawali dengan berdirinya Bank Muamalat Indonesia. Dalam dekade awal perjalanannya pertumbuhan bank syariah cukup pesat, sehingga saat ini telah terdapat 12 bank syariah di Indonesia. Namun demikian, belakangan ini perkembangan bank syariah di Indonesia dikatakan melambat. Total aset yang dimiliki perbankan syariah secara nasional hanya Rp 250 triliun. Ini masih jauh dibandingkan dengan perbankan konvensional yang mencapai Rp 50.000 triliun.

Untuk lebih mendorong peningkatan pertumbuhan bank Syariah, pada tahun 2008 BI sudah mengeluarkan *Grand Strategy*

Pengembangan Pasar Perbankan Syariah. Diantara program-program tersebut di atas, faktor manusia disebut sebagai salah satu hal penting yang perlu dimiliki oleh bank syariah di Indonesia. Faktor manusia disebut dalam program pembentukan pencitraan baru bagi bank syariah. Sumber Daya Manusia yang kompeten di bidang keuangan serta yang memiliki etika yang luhur merupakan faktor pendukung keberhasilan program pencitraan baru bank syariah. Selain itu keberadaan SDM yang ahli di bidang investasi dan keuangan syariah Islam akan menambahkan jumlah fasilitas yang diberikan oleh perbankan syariah di Indonesia. Peran SDM dalam bank syariah juga ada dalam meningkatkan laba perusahaan, membuat produk-produk baru, dalam melakukan penghematan dan lain-lain.

Peran SDM sendiri bagi organisasi dinilai penting dan sentral. Salah satu ciri pentingnya peran SDM adalah adanya peraturan BI agar bank-bank di Indonesia terus mendidik para karyawannya. Dalam literatur sudah dikemukakan banyak manfaat dari SDM bagi organisasi.

Satu aspek SDM yang menjadi faktor penting adalah komitmen organisasi. Secara tegas Michael Armstrong (2006) mengatakan bahwa komitmen akan mempengaruhi kinerja organisasi. Komitmen yang besar akan mendorong pegawai, untuk berkinerja lebih baik, dan pada akhirnya akan berguna bagi perusahaan. Misalnya adalah penelitian Fu dan Deshpande (2014). Penelitian ini dilakukan di industri asuransi di China dengan sampel sebanyak 476 pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terbukti memiliki kinerja yang tinggi juga

Karena komitmen penting maka telah banyak penelitian yang mencari cara supaya komitmen dari pegawai dapat ditingkatkan. Dalam buku Armstrong (2006) diuraikan bahwa secara umum penyebab dari komitmen dapat dibagi menjadi 3 kelompok yakni penyebab dari level stratejik, dari level kebijakan departemen SDM dan dari level lingkungan kerja.

Penelitian Purcell et al (2003) dalam Armstrong (2006) mengemukakan bahwa komitmen yang tinggi dapat disebabkan karena mendapat pelatihan pada tahun lalu, puas terhadap peluang karir dan penilaian kinerja, adanya kepemimpinan yang baik, pekerjaan menantang, adanya keseimbangan kerja dan kepuasan terhadap komunikasi dan kinerja perusahaan. Berbagai hal diatas yang dapat menyebabkan komitmen yang tinggi.

Jika dilihat pada industri perbankan pada umumnya dan bank syariah pada khususnya, terdapat dua penelitian yang akan menjadi acuan utama pada penelitian ini. Penelitian pertama oleh Al-bdour, Nasrudin dan Soh Keng Lin (2010) pada perbankan di Jordania. Sampel yang digunakan adalah ketiga jenis bank di Jordania yakni Bank konvensional, bank islam (atau bank syariah) dan bank asing.

Penelitian Al-bdour et al (2010) menggunakan *Internal Corporate Social Responsibility* (ICSR) sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen. Jika ditinjau dari buku Armstrong (2006), ICSR dapat digolongkan sebagai faktor kebijakan SDM dan kondisi lingkungan kerja. ICSR mempengaruhi perbankan telah diteliti oleh Al-bdour, Nasrudin dan Soh Keng Lin (2010) pada perbankan di Jordania.

Hasil penelitian Al-bdour et al (2010), menemukan bahwa seluruh dimensi ICSR mempengaruhi secara positif dan signifikan komitmen afektif dan normatif, namun tidak mempengaruhi komitmen *continuance*. Karena itu penelitian ini tidak menggunakan komitmen *continuance*. Diantara komitmen afektif

dan komitmen normatif, penelitian ini menggunakan komitmen afektif. Hal ini karena kelima faktor ICSR ternyata lebih banyak men-erangkan komitmen afektif dibandingkan komitmen normatif. Selain itu komitmen afektif dinilai sebagai komitmen yang terpenting (Chun et al, 2013)

2. Literatur Review

2.1. Komitmen Organisasi

Definisi komitmen disampaikan dalam buku Manajemen SDM oleh Armstrong (2006). Porter et al 1974 (dalam Armstrong, 2006) mengatakan bahwa arti komitmen mengacu pada loyalitas. Komitmen diartikan sebagai seberapa besar seseorang mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada suatu organisasi tertentu. Ada 3 faktor sehingga seseorang dapat dikatakan memiliki komitmen yang tinggi yakni jika seseorang tersebut memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tempatnya bekerja, memiliki keyakinan yang kuat untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta memiliki kesediaan untuk mengerahkan upaya yang dibutuhkan oleh organisasi.

Komitmen sendiri terdiri dari tiga jenis yakni komitmen afektif, komitmen *continuance* dan komitmen normatif. Komitmen afektif adalah komitmen yang timbul karena sang pegawai merasa senang berada di organisasinya. Komitmen *continuance* adalah komitmen yang timbul karena sang pegawai merasa lebih untung berada di organisasinya dibandingkan dengan keluar dari organisasinya. Komitmen normatif adalah komitmen yang timbul karena sebab-sebab yang bersifat normatif (berdasarkan norma-norma). Misalnya pegawai yang berkomitmen karena merasa “berhutang budi dengan organisasi” atau “karena ingin memajukan agama” misalnya. Jika salah satu dari ketiga komitmen tersebut kuat, maka komitmen pegawai tersebut akan kuat.

Dalam penelitian-penelitian mengenai komitmen kerja, ketiga jenis komitmen di atas (afektif, *continuance* dan normatif) terkadang dinilai sebagai sebuah variabel yang saling berbeda. Masing-masing dinilai memiliki sebab (*antecedent*) dan dampak (*impact*) yang berbeda terhadap suatu variabel lainnya. Penelitian-penelitian ini berpatokan pada Meyer dan Allen (1991) yang mengatakan bahwa individu akan memiliki komitmen kerja yang tinggi jika paling tidak satu dari tiga komponen komitmennya tinggi.

Penelitian-penelitian yang mengacu pada Meyer dan Allen (1991) misalnya adalah penelitian yang dibuat oleh al-Bdour et al (2010). Al-Bdour et al (2010) menggunakan ketiga jenis komitmen di atas sebagai variabel dependen. Penelitian lain hanya menggunakan salah satu dari tiga komponen komitmen di atas. Misalnya adalah Chun et al

(2013) yang hanya menggunakan komitmen afektif. Mereka mengatakan bahwa komitmen afektif adalah komitmen yang paling mempengaruhi prestasi kerja seseorang.

Selain penelitian di atas, terdapat penelitian yang menganggap ketiga jenis komitmen diatas adalah satu bagian yang utuh dari komitmen, sehingga ketiganya dianggap sebagai dimensi dari komitmen seseorang. Misalnya adalah penelitian dari Fatima Bushra et al (2011) serta Fu dan Deshpande (2014).

Penelitian ini hanya menggunakan komitmen afektif saja, karena dua hal. Pertama, dalam penelitian al-Bdour et al (2010) menemukan bahwa ICSR lebih dominan menerangkan komitmen afektif dibandingkan komitmen normatif. Komitmen *continuance* tidak dipergunakan karena tidak signifikan dipengaruhi ICSR. Kedua adalah karena komitmen afektif adalah komitmen yang paling mempengaruhi prestasi kerja seseorang (Chun et al, 2011).

2.2. Internal Corporate Social Responsibility (ICSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) telah membawa banyak perbaikan untuk dunia bisnis, terutama di berbagai praktik yang berhubungan dengan lingkungan dan juga mengeluarkan berkaitan dengan diskriminasi dan pelecehan di tempat kerja. Dalam dunia nyata organisasi, fokus berkaitan dengan CSR selalu dikaitkan erat dengan CSR eksternal. Hal ini dibuktikan dengan review dari ulasan literatur masa lalu yang mengungkapkan bahwa sebagian besar penelitian telah difokuskan pada aspek CSR eksternal (misalnya keterlibatan masyarakat dan perlindungan lingkungan) sehingga kurang memperhatikan dan fokus pada CSR internal. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa konsep CSR internal agak kabur antara para peneliti.

CSR biasanya dikenal sebagai konsep tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan eksternalnya. Namun demikian, Al-bour et al (2010) mengungkapkan konsep CSR yang menarik yakni CSR oleh perusahaan terhadap pegawainya. Artinya perusahaan bukan hanya menghargai lingkungan eksternal, namun juga para pegawainya sendiri yang berada di internal perusahaan. Menurut Al-bour et al (2010) internal juga penting bagi organisasi.

CSR internal terdiri dari beberapa factor yakni training dan pengembangan kepada para karyawan internal, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dijaganya hak asasi manusia pegawai oleh perusahaan, cara kerja yang seimbang antara kerja dan non kerja (seperti keluarga) serta adanya keragaman lingkungan kerja. Semakin perusahaan memiliki factor-faktor tersebut diatas, semakin perusahaan memiliki ICSR yang baik.

Heng et al (2013) mengungkapkan ciri-ciri dari perusahaan yang memiliki ICSR yang tinggi. Perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang sehat dan aman artinya pegawai akan sehat baik dalam jangka waktu dekat maupun dalam jangka waktu panjang. Lingkungan kerja yang tidak sehat misalnya adalah kotor dan berdebu. Lingkungan yang tidak sehat misalnya juga adalah tempat kerja yang gelap padahal harus menetik, lingkungan kerja yang bising, atau lingkungan kerja yang tercemar polusi udara. Lingkungan kerja yang tidak aman, misalnya ditandai dengan adanya peristiwa kecelakaan di tempat kerja. Pegawai kesetrum, kebakaran, terpeleset sampai patah kaki, tertimpa beda keras, tertabrak kendaraan, dan lain-lain adalah cirri tempat kerja yang tidak aman. Jika demikian perusahaan dikatakan memiliki ICSR rendah.

Perusahaan yang memiliki ICSR tinggi adalah perusahaan yang menghargai HAM dari para pegawainya. Perusahaan tidak sewenang-wenang main pecat pegawai tanpa alasan yang jelas atau memberikan gaji yang tidak layak. Perusahaan juga memberi kebebasan berbicara para pegawainya, jika terkait dengan pekerjaan. Perusahaan juga akan menjaga kerahasiaan dari para pegawainya.

Perusahaan ICSR tinggi juga memberikan perhatian dalam bentuk pemberian training dan pengembangan pada para karyawannya. Bank memberi kesempatan para pegawai untuk mempelajari hal-hal baru, bahkan memfasilitasi pegawai untuk belajar misalnya dengan menyediakan e-learning, perpustakaan atau corporate university. Perusahaan juga bersedia mengembangkan karir para pegawainya sebagai sarana untuk pengembangan dirinya.

Perusahaan juga menjaga agar para pegawainya memiliki *work life balanced*, artinya ada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi para pegawai. Hidup para pegawai tidak hanya bekerja terus menerus. Perusahaan dengan ICSR tinggi bahkan akan bersedia membuat program cuti yang dibayar, memfasilitasi karyawan dengan penitipan anak selama jam kerja, bahkan menyediakan alat olah raga dan makan siang gratis bagi pegawainya. Bahkan ada perusahaan yang membolehkan pegawainya membawa binatang peliharaannya ke tempat kerja.

Ciri yang terakhir dari perusahaan yang memiliki ICSR tinggi adalah perusahaan yang menjaga keragaman di lingkungan kerja baik dalam hal gender, usia, agama, ras atau yang lainnya. Hal ini dilakukan dari mulai proses rekrutmen, proses pelatihan dan pengembangan ataupun proses-proses lainnya

2.3 Hipotesis Penelitian

Hasil penelitian Al-Bdour et al (2010) memperlihatkan bahwa seluruh faktor-faktor ICSR

mempengaruhi komitmen afektif dan komitmen normatif Namun tidak satupun faktor mempengaruhi komitmen continuance. Kondisi ini menjadi dasar, disusunnya kelima hipotesis di bawah ini:

- H1: ICSR kesehatan dan keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai.
- H2: ICSR HAM berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai.
- H3: ICSR training dan pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai.
- H4: ICSR keseimbangan kerja dan hidup berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai.
- H5: ICSR keragaman di tempat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai.

3. Metodologi Penelitian

Sampel dari penelitian ini adalah 100 pegawai Bank Umum Syariah (BUS) yang berlokasi di jabodetabek. Unit Usaha Syariah (UUS) tidak menjadi sampel penelitian. Mereka mengisi kuesioner yang merupakan jenis data primer. Pengolahan data dengan menggunakan metode kuantitatif, dengan menggunakan SEM berbasis varian. Model diuji dengan aplikasi Smart PLS 3.0. Pegawai yang menjadi target sampel adalah yang memenuhi kriteria minimal 1 tahun, sehingga pengambilan sampel ini dapat diklasifikasikan sebagai *purposive sampling*. Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan skala likert 1-6 Alat ukur komitmen afektif terhadap organisasi alat ukur yang dikembangkan dari Allen dan Meyer (1990). Alat ukur lima jenis ICSR dikembangkan dari penelitian Heng et al (2014).

4. Hasil Penelitian

Dari 125 buah kuuesioner yang disebar, terdapat 100 kuesioner yang kembali dan dapat di-

gunakan. Sebagai kuesioner tidak kembali, dan sebagian lainnya tidak dapat digunakan. Karakteristik responden didominasi oleh tingkat pendidikan S1 (82%), jenis kelamin pria (60%), usia 20-30 tahun (42%), dan masa kerja 1-5 tahun (72%). Mereka adalah karyawan dari 8 Bank Umum Syariah.

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas dapat disimpulkan dari 42 item yang dipergunakan, 42 memenuhi validitas konvergen, dengan loading item > 0,5. Lima dan variabel memenuhi kriteria reliable karena memiliki Average Variance Extracted (AVE) > 0,5 dan Composite Reliability (CR) > 0,7 (Hair et al, 2011). Namun Variabel ICSR keragaman tidak memenuhi AVE > 0,5 sehingga dibuang satu item dan akhirnya memenuhi realibilitas AVE. Total item menjadi 39 item. Selanjutnya diuji validitas diskriminan dengan menggunakan kriteria Fornell-Larker. Dan ternyata dua variabel tidak memenuhi, sehingga 2 item ICSR HAM dan 2 item ICSR Keragaman di tempat kerja harus dibuang. Total item menjadi 35 item.

Setelah itu dilakukan analisa deskriptif terhadap seluruh variabel penelitian. Hasil nya dapat dilihat pada tabel 1.

Uji kecocokan model pada SEM berbasis varian atau yang menggunakan pengujian PLS berbeda dengan Uji kecocokan model berbasis kovarian. Perhitungan *Global Goodness of Fit* (GoF) sebenarnya lebih mutlak dilakukan pada pengujian SEM berbasis kovarian dibandingkan dengan SEM berbasis varian (Hair et al, 2011). Pada PLS pengujian fit dari model menggunakan data rata-rata dari R², dengan criteria (Hair, 2006):

- Diatas 75% : model kuat (substansial)
 - Antara 50% - 75% : model moderat (cukup kuat)
 - Antara 25% - 50% : model kurang kuat
- Hasil pengukuran R² pada penelitian ini adalah sebesar 44% dinilai sebagai model yang kurang kuat

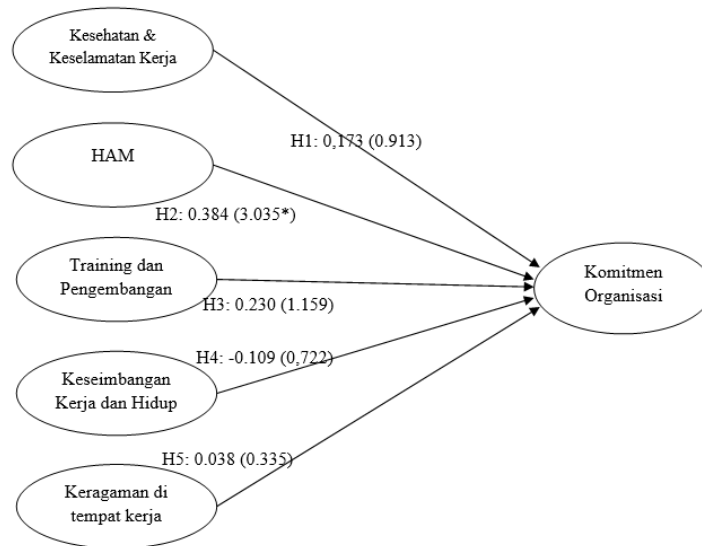
Tabel 1 Skor rata-rata dan standar deviasi dimensi dan variabel

Variabel dan Dimensi	Rata-rata	Kriteria ^{*)}	Standar Deviasi	Keterangan
ICSR – Keamanan dan Kesehatan	4.47	Tinggi	0.83	-
ICSR - HAM	4.67	Tinggi	0.75	-
ICSR - Training dan Pengembangan	4.22	Sedang	0.91	-
ICSR - Keseimbangan Kerja dan	3.93	Sedang	1.14	Paling Beragam
ICSR - Keragaman di lingkungan ker-	4.68	Tinggi	0.70	Paling Seragam
Komitmen Afektif	4.45	Tinggi	0.75	-

*) Kriteria rata-rata:

1,00 – 2,66 : rendah

2,67 – 4,33 : sedang



Gambar 1. Hasil pengujian structural model

Tabel 2. Hasil pengujian hipotesis

No	Hipotesis	Jalur	Koefisien Struktural	Uji T (signifikansi) Minimal 1,96	Kesimpulan
1	H1	Kesehatan & Keselamatan Kerja → Komitmen	0,173	0,913	Signifikan
2	H2	HAM → Komitmen	0,384	3,035	Tidak Signifikan
3	H3	Training dan Pengembangan à Komitmen	0,230	1,159	Tidak Signifikan
4	H4	Keseimbangan kerja dan hidup à Komitmen	-0,109	0,722	Tidak Signifikan
5	H5	Keragaman di tempat kerja à Komitmen	0,038	0,335	Tidak Signifikan

Setelah seluruh alat ukur dipastikan sudah valid dan reliable, maka langkah selanjutnya adalah menguji model hipotesis penelitian. Pengujian model ini dilakukan dengan SEM (*Structural Equation Modeling*) berbasis varian atau PLS (*Partial Least Square*). Tool atau alat aplikasi pengujiannya adalah Smart PLS 3.0. Hasil pengujian detail terlampir, sedangkan rekap hasil pengujian dapat dilihat pada gambar 1.

Untuk lebih memperjelas, rangkuman pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 2.

Hasil penelitian ini secara umum ada kesamaan dan ada perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian yang paling mirip dengan penelitian ini adalah penelitian Heng et al (2014), dimana mereka menguji pengaruh masing-masing ICSR dan ICSR secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian Heng et al (2014) dilakukan pada staf akademik sekolah tinggi di Malaysia dan menggunakan komitmen secara keseluruhan, sementara penelitian ini dilakukan pada konteks pegawai bank umum syariah di Jabodetabek,

Indonesia, dan menggunakan komitmen afektif saja..

Hasil yang berbeda adalah ICSR Keselamatan dan kesehatan penelitian ini tidak signifikan, sementara Heng et al (2014) justru signifikan. Perbedaan kedua adalah penelitian ini menemukan ICSR HAM berpengaruh signifikan terhadap komitmen, namun penelitian Heng et al (2014) tidak. Demikian juga dengan ketiga ICSR lainnya, pada penelitian ini tidak signifikan sementara penelitian Heng et al (2014) hasilnya signifikan.

Penelitian lain yang mirip dengan penelitian ini adalah penelitian dari Al-Bdour et al (2010). Namun Ab-Bdour et al (2010) menguji masing-masing ICSR terhadap masing-masing komitmen organisasi (afektif, *continuance* dan normatif), sementara penelitian ini hanya menggunakan komitmen afektif saja. Hasil penelitian Al-Bdour et al (2010), seluruh jenis ICSR berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Namun dalam penelitian ini, hanya ICSR HAM yang mampu mempengaruhi komitmen afektif secara positif signifikan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa hanya ICSR HAM yang dapat berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Bank Umum Syariah Jabodetabek, yang lainnya tidak signifikan. Hal ini berbeda dengan rekomendasi dari penelitian Al-Bdour et al (2010) dan Heng et al (2014). Artinya penelitian-penelitian mengenai ICSR perlu lebih banyak dilakukan, sehingga akan didapat informasi mengenai apakah jenis-jenis ICSR lebih cocok sebagai variabel yang dapat berdiri sendiri atau sebagai dimensi dari ICSR. Konteks penelitian harus dilakukan pada banyak alternative konteks yang beragam.

4.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang paling penting dari penelitian ini adalah, para manajer hendaknya meningkatkan ICSR khususnya ICSR HAM. Misalnya dengan cara menghindari pemecatan tanpa alasan yang jelas, memberikan kebebasan berbicara selama terkait dengan pekerjaan, memberikan gaji yang adil, memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai serta menghindari diskriminasi berdasarkan ras. Tampaknya faktor Hak Asasi Manusia (HAM) merupakan prioritas penting bagi para pegawai Bank Umum Syariah Di Jabodetabek. Faktor-faktor lainnya, ternyata tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi secara signifikan.

Besarnya R^2 yakni 44%, juga mengindikasikan bahwa ada faktor-faktor lain (sejumlah 56%) yang dapat mempengaruhi komitmen afektif terhadap organisasi, yang tidak diuji dalam penelitian ini. Misalnya faktor-faktor finansial seperti besarnya gaji, besarnya bonus dan lain-lain.

5. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan, yakni:

1. ICSR HAM adalah faktor yang paling penting dalam meningkatkan komitmen afektif pegawai Bank Umum Syariah di Jabodetabek.
2. Keempat jenis ICSR lainnya, yakni ICSR Kesehatan dan keselamatan kerja, ICSR Training dan Pengembangan, ICSR Keseimbangan kerja dan hidup, ICSR keragaman di tempat kerja, tidak berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai Bank Umum Syariah di Jabodetabek.
3. Secara bersama-sama keenam variabel independen mampu menerangkan 44% variasi komitmen organisasi. Artinya masih terdapat 56% variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, namun tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Daftar Referensi

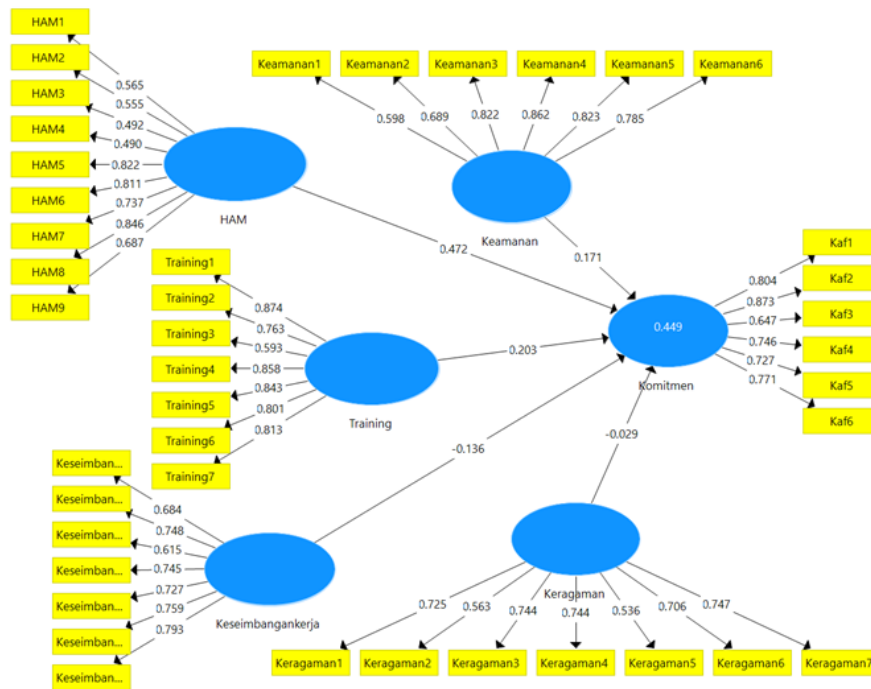
- Al-bdour, A. A., Nasruddin, E., & Lin, S. K. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5 (14), 932-951.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Heng, L. S., Yee, N. H., Leng, T., & Yan, V. L. W. (2014). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility Practices towards the Organizational Commitment of Academic Staff in Private Higher Learning Institutions. Doctoral dissertation. UTAR.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Joo, B. K., Jun Yoon, H., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & organization development journal*, 33(6), 564-582.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17).
- Ling, S., & Ling, M. (2012). The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession, and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia. *Educare*, 4(2).
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson

Website:

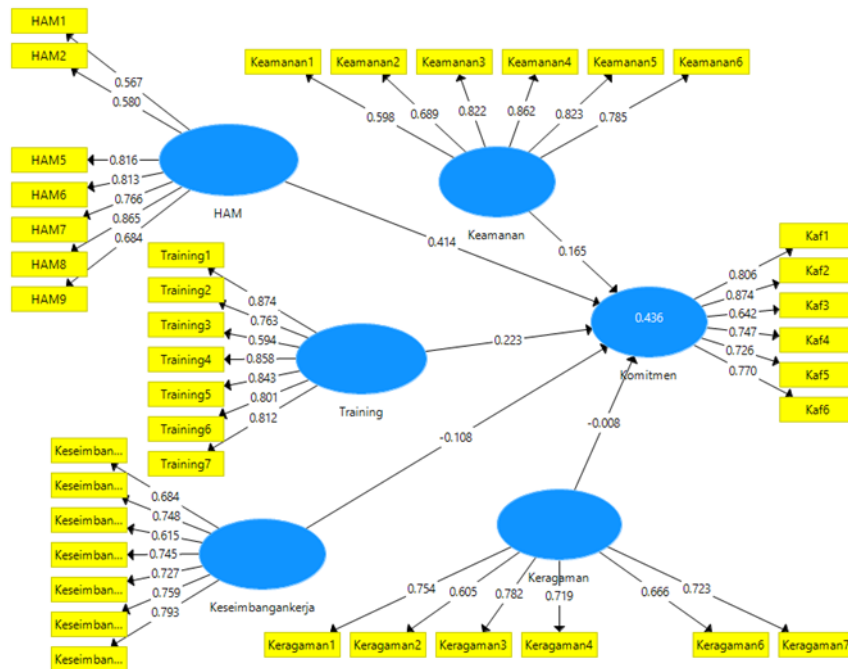
<http://www.bi.go.id/id/perbankan/syariah/Contents/Default.aspx>

<http://www.radarjogja.co.id/blog/2015/01/05/stagnan-perkembangan-perbankan-syariah/>

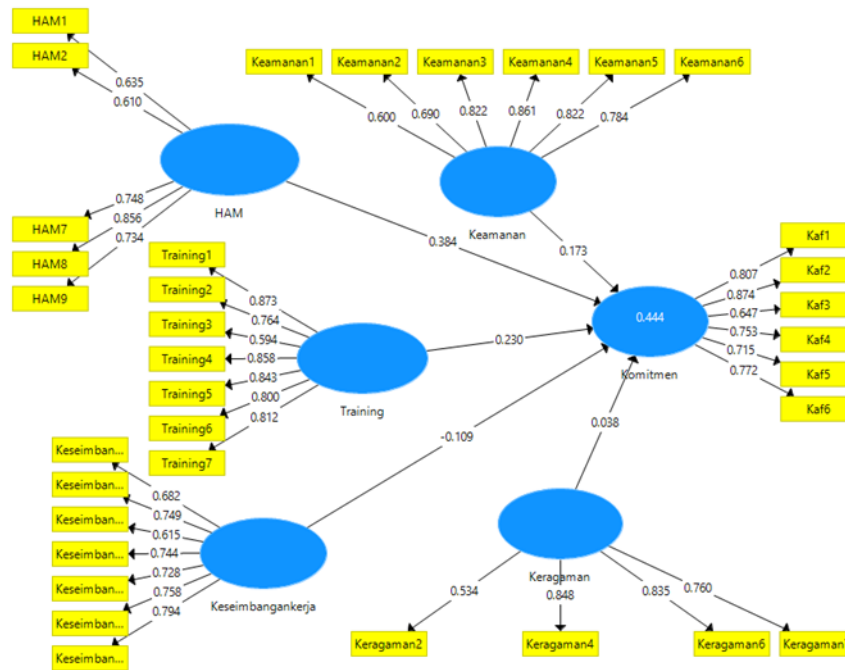
Lampiran



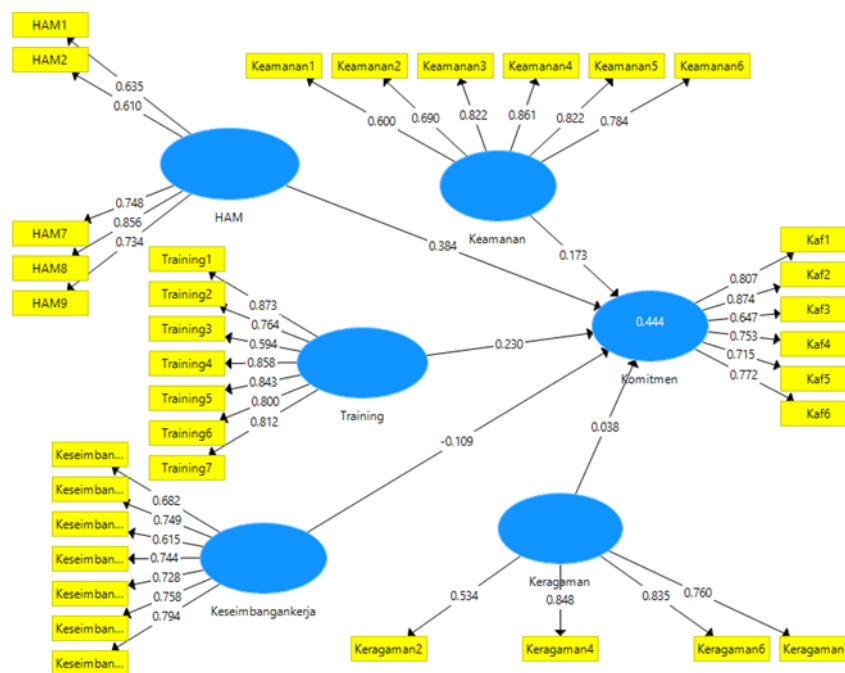
Uji validitas 1:2 item HAM tidak valid



Uji validitas 1:2 item HAM dibuang



Uji reliabilitas 1 : 1 item keragaman dibuang



Uji Validitas Diskriminan : 4 item dibuang –
Format Final

