

PENGARUH TANGGUNG JAWAB SOSIAL INTERNAL (*DIVERSITY AND EMPLOYEE SUPPORT*) TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL

Dyah Retno Agustina

Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA.

Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang

Email: drard96@gmail.com

Abstract: *The Influence of Internal Corporate Social Responsibility (Diversity And Employee Support) on Organizational Commitment.* The main objective of this study is to examine the influence of internal corporate social responsibility on organizational commitment. Using convenience sampling, the data were collected through survey method by spreading questionnaires directly to the respondents. The respondents of this study are auditors who actively worked in 2018 at audit firms in Malang city with the total number of 43 auditors. The data were analyzed by using multiple regression of the SPSS 21.0 programs. The result of this study indicates that diversity and employee support have a positive influence on organizational commitment.

Keywords: *diversity, employee support, organizational commitment.*

Abstrak: *Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Internal (Diversity and Employee Support) terhadap Komitmen Organisasional.* Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tanggung jawab sosial internal terhadap komitmen organisasional. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik pengambilan sampel yang mudah (*convenience sampling*). Pengumpulan data menggunakan metode survei dengan cara membagikan kuesioner secara langsung kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah auditor yang bekerja aktif pada Kantor Akuntan Publik tahun 2018 di Kota Malang dengan total 43 auditor. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda menggunakan bantuan aplikasi SPSS 21.0. Hasil penelitian membuktikan bahwa *diversity* dan *employee support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Kata kunci: *diversity, employee support, komitmen organisasional.*

I. PENDAHULUAN

Organisasi dan sumber daya manusia merupakan dua aspek yang pada umumnya tidak dapat dipisahkan. Aktivitas operasional organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika organisasi tersebut tidak mempunyai sumber daya manusia potensial dalam jumlah yang mencukupi (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007:14). Dengan kata lain, tercapai atau tidaknya cita-cita organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusianya. Pernyataan tersebut didukung oleh Soeyitno (2013) menyatakan bahwa proses pencapaian tujuan organisasi akan terwujud dengan mudah jika dilakukan dengan bekerja sama oleh beberapa orang, tidak sendiri. Organisasi seharusnya semakin sadar dengan kenyataan ini, dan membuat sebuah penerapan kebijakan tertentu untuk mempertahankan

sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada meningkatnya *turnover* sumber daya manusia dalam organisasi.

Turnover mengandung arti ditinggalkannya sebuah perusahaan atau organisasi oleh karyawannya dan harus segera digantikan (Mathis dan Jackson, 2004:125). Peristiwa *turnover* ini menyebabkan perusahaan kehilangan sumber daya manusia dan harus mencari penggantinya dalam waktu yang cepat supaya tidak menghambat produktivitas perusahaan. Tidak hanya terhambat produktivitasnya, kerugian lain yang ditimbulkan dari tingginya *turnover* perusahaan dapat dilihat dari segi biaya. Mobley (1982) menjelaskan bahwa kerugian dari segi biaya akan timbul dari usaha perusahaan dalam merekrut kembali orang-orang baru untuk menempati posisi yang kosong dengan kompetensi yang serupa atau lebih baik dari yang pernah ada.

Pada lingkup profesi akuntan publik, *turnover* juga menjadi faktor yang tak terelakan keberadaannya. Hal ini dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Kollaritsh (dalam Cahyono, 2015) menyebutkan bahwa tingkat *turnover* para akuntan profesional di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar seluruh dunia mencapai tingkat 85%. Penelitian dengan topik yang sama dilakukan oleh Sulistiyo (2017) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* auditor kantor akuntan publik (KAP) di Indonesia mencapai titik persentase yang cukup besar, yaitu 56,3%. Tingginya tingkat *turnover* di KAP berbanding lurus dengan biaya yang timbul, seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada staf baru, tingkat pengorbanan kinerja KAP, biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Istiqomah (2005) mengatakan bahwa tingkat *turnover* auditor pada KAP dapat diperkecil dengan meningkatkan komitmen organisasional, lebih lanjut dijelaskan bahwa adanya suatu komitmen organisasional dapat menjadi dorongan tersendiri bagi seorang auditor untuk bekerja lebih baik lagi. Pernyataan tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2009) yang menyatakan bahwa komitmen terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap niat karyawan dalam memutuskan untuk tetap tinggal atau tidak dalam perusahaan tersebut. Hal ini memiliki artian bahwa semakin tinggi komitmen individu terhadap organisasinya, maka semakin kecil ia mempunyai niat untuk berpindah pekerjaan, dan begitu juga sebaliknya.

Komitmen organisasional diartikan sebagai suatu sikap setia yang diberikan karyawan atau staf kepada organisasi tempatnya bekerja walaupun organisasi tersebut dalam keadaan baik ataupun buruk (Hermawan dan Riana, 2012). Penerapan kebijakan yang tepat akan mempengaruhi komitmen auditor terhadap KAP secara langsung. KAP yang mempunyai kesetiaan dari auditornya akan sangat terbantu dalam proses mewujudkan cita-cita bersama. Hal ini didukung dalam penelitian yang dilakukan oleh Siddhanta dan Roy (2010) yang menyatakan bahwa komitmen karyawan pada perusahaan membantu perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Pentingnya komitmen organisasional auditor pada KAP juga dijelaskan oleh Hartha (2015) yang menjelaskan bahwa KAP sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa keuangan tentunya berorientasi pada perolehan keuntungan finansial yang maksimal. Dengan dasar inilah maka dapat disimpulkan bahwa penting bagi KAP untuk selalu meningkatkan komitmen auditor, dikarenakan auditor merupakan ujung tombak usaha dari sebuah KAP.

Dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional dari setiap auditor, KAP perlu menerapkan sebuah program pemeliharaan yang tepat untuk para

auditor, salah satunya adalah dengan menerapkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR diartikan sebagai komitmen berkelanjutan oleh perusahaan untuk berperilaku etis baik kepada pihak eksternal perusahaan maupun kepada pihak internalnya, yaitu sumber daya manusia. Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa penerapan program CSR merupakan hal yang tepat untuk dilakukan perusahaan dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional para sumber daya manusianya. Tariq (2015) menyebutkan bahwa sebesar 80% karyawan memutuskan untuk tetap tinggal dalam sebuah perusahaan dengan kelola CSR eksternal yang baik, dalam hal ini berbicara mengenai reputasi yang baik atas tanggung jawab lingkungan nya. Disamping itu, perusahaan dinilai akan lebih sukses jika mereka mampu untuk menerapkan CSR internal secara tepat, yaitu dengan memberi perhatian lebih pada karyawannya secara personal, meliputi kesehatan, keuangan, keluarga, dan komunitas mereka. Dengan penerapan CSR ini, karyawan akan memberikan sikap yang positif dengan memberikan komitmen organisasionalnya pada organisasi tempatnya bernaung. Selanjutnya, Singaravelloo *et al.*, (2015) menyebutkan bahwa sangat penting bagi organisasi untuk menerapkan CSR dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional para karyawannya,. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pemberian gaji yang layak, suasana kerja yang baik, apresiasi dan rasa hormat, komunikasi, dan keamanan kerja.

Penelitian dengan topik yang sama dilakukan oleh Obeidat (2016) yang menyebutkan bahwa CSR merupakan salah satu variabel yang dibutuhkan dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional. CSR eksternal merupakan aktivitas yang berhubungan dengan pihak eksternal seperti pelanggan, partner bisnis, dan komunitas lokal, sedangkan CSR internal diartikan sebagai praktik yang secara langsung berhubungan dengan fisik dan psikologi lingkungan kerja karyawan, berupa keadilan sosial, kesehatan, dan keamanan dalam bekerja. Berdasarkan uraian dari beberapa penelitian terdahulu, peneliti tertarik untuk meneliti topik yang sama dengan objek penelitian sebagai *research gap* nya. Jika pada penelitian terdahulu objek penelitiannya adalah karyawan dalam suatu perusahaan atau entitas bisnis, maka pada penelitian kali ini objek penelitiannya berbeda, yaitu auditor dalam suatu KAP. *Research gap* yang lain terletak pada pengukuran variabel independen nya. Penelitian terdahulu mengukur variabel independen atau CSR dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu CSR eksternal dan CSR internal. Pada penelitian kali ini pengukuran variabel independennya hanya pada CSR internal nya saja, hal ini dikarenakan objek penelitian yaitu KAP, tidak menyelenggarakan program CSR eksternal dalam aktivitas operasionalnya. KAP hanya menjalankan program CSR internal saja, baik itu disadari atau tidak. Penerapan program CSR internal terbukti secara efektif dapat meningkatkan komitmen organisasional individu pada organisasinya melalui keamanan dan keragaman di tempat kerja (Jayabalan *et al.*, 2016).

CSR internal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator dari Sen dan Battacharya (2001) yaitu *diversity* dan *employee support*. Penggunaan pengukuran variabel CSR internal dari Sen dan Battacharya (2001) dinilai dapat melengkapi kesenjangan pengukuran variabel CSR internal dari penelitian terdahulu yang diketahui beragam, yaitu Tariq (2015) mengukur CSR internal menggunakan indikator kesehatan, keuangan, dan keluarga. Singaravelloo *et al.*, (2015) pemberian gaji yang layak, suasana kerja yang baik, apresiasi dan rasa

hormat, komunikasi, dan keamanan kerja. Obeidat (2016) keadilan sosial, kesehatan, dan keamanan dalam bekerja. Serta Jayabalan *et al.*, (2016) keamanan dan keragaman di tempat kerja. Dimensi *diversity* dalam penelitian ini berkaitan dengan keadilan sosial dan keragaman dalam bekerja, sementara *employee support* berkaitan dengan pemberian gaji yang layak, kesehatan, keuangan, penghargaan atau apresiasi, dan keamanan kerja. Peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai komitmen organisasional auditor dan melengkapi kesenjangan penggunaan pengukuran variabel CSR internal dari beberapa penelitian terdahulu.

Terdapat dua rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu

1. Apakah penerapan program CSR internal (dimensi *diversity*) berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah penerapan program CSR internal (dimensi *employee support*) berpengaruh terhadap komitmen organisasional?

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Komitmen Organisasional

Dalam dunia kerja, komitmen karyawan pada perusahaannya merupakan sesuatu yang sangat penting. Seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja secara langsung menentukan proses lancar atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasional pada umumnya sering dikaitkan dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan untuk mencapai nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dan situasi dimana seorang karyawan memiliki sifat memihak pada suatu organisasi tertentu, dan berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Menurut Mathis dan Jackson (2004) komitmen organisasional merupakan besaran sampai di mana seorang karyawan menerima tujuan perusahaan, dan mempunyai keinginan untuk bekerja dan berjuang demi pencapaian tujuan perusahaan.

Meyer dan Allen (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh tiga komponen yaitu, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Berikut akan dijelaskan satu persatu mengenai ketiga komponen dari komitmen tersebut. Pertama, komitmen afektif. Komitmen afektif dapat dilihat dari seberapa kuatnya seorang karyawan untuk terus bekerja bagi organisasi. Keinginan karyawan yang memutuskan untuk terus bekerja ini dikarenakan karyawan tersebut memang satu pendapat atau setuju dengan organisasi tersebut. Kedua, komitmen berkelanjutan. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan penilaian karyawan akan adanya suatu konsep biaya kesempatan atau *opportunity cost* yang harus dipertimbangkan dalam kehidupan pekerjaannya. Karyawan yang mempunyai anggapan bahwa biaya untuk keluar dari organisasi adalah lebih besar jika dibanding biaya untuk tetap bekerja dalam organisasi, cenderung akan tetap bertahan untuk bekerja dalam organisasi. Ketiga, komitmen normatif. Komitmen normatif mengacu pada kewajiban seorang karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, karena memang selayaknya begitu. Karyawan memiliki komitmen normatif berdasarkan norma sosial yang menilai bahwa tindakan tersebut sudah seharusnya benar untuk dilakukan.

2.2 Pengertian *Internal Corporate Social Responsibility*

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) mengartikan CSR (*Corporate Social Responsibility*) sebagai komitmen berkelanjutan dari organisasi bisnis untuk berperilaku etis dan berkontribusi dalam pembangunan ekonomi serta diharapkan dapat memberi kontribusi yang bermakna bagi kesejahteraan hidup karyawan dan keluarganya. Penerapan program CSR ini sangat diharapkan dapat meningkatkan kualitas kehidupan karyawan dan keluarganya, serta komunitas lokal di sekitar perusahaan dan masyarakat luas pada umumnya. Definisi lain tentang CSR menurut *EU Green Paper* (dalam Agoes, 2014:90) menyebutkan bahwa CSR merupakan konsep atau program di mana sebuah perusahaan mengintegrasikan kepedulian akan sosial dan lingkungan dalam operasional bisnis mereka, dan dalam hubungan dengan para pemangku kepentingan secara sukarela.

Berdasarkan uraian singkat beberapa definisi mengenai CSR di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa program CSR bukan hanya diperuntukkan kepada pihak eksternal perusahaan saja, tetapi juga untuk pihak internal perusahaan, maka dari itu Sen dan Battacharya (2001) menjelaskan lebih lanjut mengenai dimensi CSR. Terdapat enam hal pokok yang termasuk dalam dimensi CSR, yaitu:

1. *Community support*, merupakan dukungan dari perusahaan berupa amal, program pendidikan, kesehatan, kesenian, dan sebagainya.
2. *Diversity*, merupakan kebijakan dalam perusahaan untuk tidak membedakan pekerja dalam hal gender, fisik atau ras-ras tertentu.
3. *Employee support*, merupakan insentif, perlindungan, penghargaan, dan keselamatan kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
4. *Environment*, merupakan penciptaan lingkungan yang sehat dan aman, pengelolaan limbah secara benar oleh perusahaan.
5. *Non-U.S operation*, merupakan tanggung jawab perusahaan untuk memberikan hak sama bagi masyarakat global dalam mendapat kesempatan kerja.
6. *Product*, merupakan kewajiban bagi perusahaan dalam memproduksi produk yang aman bagi masyarakat secara berkelanjutan.

Berdasarkan enam dimensi CSR yang telah disebutkan, peneliti memfokuskan penelitian ini pada dimensi yang berhubungan dengan karyawan saja yaitu dimensi *diversity* dan *employee support*.

2.3 *Social Exchange Theory*

Social exchange theory atau teori pertukaran sosial menyatakan bahwa rasa suka atau keberpihakan seorang individu kepada individu atau kelompok lain didasarkan atas penilaian pribadi terhadap kerugian dan keuntungan yang diberikan individu atau kelompok lain pada dirinya (Dayakisni dan Hudaniah, 2015:127). Seorang individu akan menyukai individu atau kelompok lain jika dirinya sendiri secara pribadi mempersepsikan bahwa interaksi yang ada bersifat menguntungkan. Secara singkat, teori ini mencoba menjelaskan bahwa suatu interaksi sosial yang timbul bergantung pada untung dan rugi yang terjadi.

Social exchange theory melihat tingkah laku atau interaksi sosial sebagai hubungan pertukaran melalui mekanisme memberi dan menerima. Pertukaran yang dimaksud adalah pertukaran dalam bentuk materi ataupun nonmateri. Dalam bentuk materi, dapat berupa uang, dan nonmateri dapat berupa penghargaan

(Sarwono dan Meinarno, 2012:127). Teori pertukaran sosial mengatakan bahwa interaksi sosial yang dilakukan oleh individu mengikuti prinsip ekonomi, yaitu memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian.

Dalam penelitian ini, teori pertukaran sosial dipakai untuk menjelaskan usaha organisasi dalam menjaga sumber daya manusianya melalui pertukaran-pertukaran yang ada, baik secara materi berupa pemberian gaji dengan nominal yang layak, bonus dan tunjangan, ataupun secara nonmateri berupa perlakuan tidak membedakan dalam bekerja, keamanan kerja, suasana kekeluargaan, dan pemberian pujian. Berlandaskan teori pertukaran sosial, organisasi mengharapkan terciptanya suatu hubungan timbal balik positif antara segala bentuk dukungan yang telah organisasi berikan kepada individu terkait dengan keuntungan yang didapat oleh organisasi berupa komitmen organisasional para individunya.

2.4 Rerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *diversity* terhadap komitmen organisasional

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Emiko Magoshi dan Eunmi Chang (2009) menjelaskan bahwa variabel independen (*diversity*) yang diukur dalam lima dimensi yaitu penerapan kompensasi, promosi jabatan, pelatihan, kepemimpinan, dan konsep kekeluargaan yang ramah menunjukkan bahwa manajemen *diversity* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian tersebut mendapat dukungan dari penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Jayabalan *et al.*, (2016) yang menemukan bahwa variabel *diversity* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, manajemen keragaman yang baik di tempat kerja akan meningkatkan rasa emosional karyawan terhadap organisasinya. Manajemen keragaman yang baik disini mengarah pada keadaan kehidupan bekerja dalam organisasi yang bebas dari perlakuan diskriminasi suku, ras, budaya, dan latar belakang sosial. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Downey *et al.*, (2015) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara toleransi keragaman dan komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini yaitu teori pertukaran sosial, yang menyebutkan bahwa setiap individu pasti melakukan evaluasi hubungan, baik dengan individu lain ataupun dengan lingkungannya dengan mempertimbangkan beberapa aspek, yaitu imbalan, pengorbanan, dan keuntungan yang berdampak pada keputusannya untuk tetap tinggal dalam hubungan tersebut atau pergi meninggalkannya. Berdasarkan uraian singkat dari beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan rumusan hipotesis alternatif pertama dalam penelitian ini adalah

H₁ : *Diversity* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

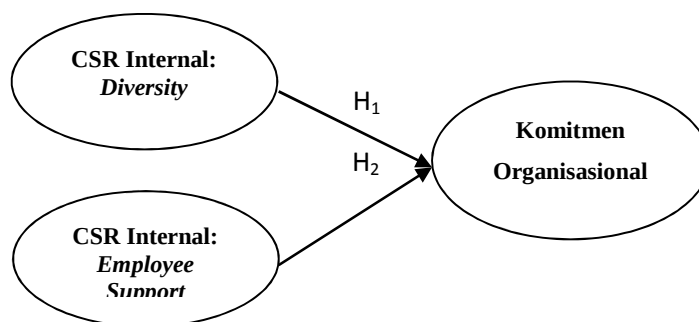
2.4.2 Pengaruh *employee support* terhadap komitmen organisasional

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mearns *et al.*, (2010) menjelaskan bahwa penerapan tunjangan kesehatan dan jaminan keamanan kerja yang diterapkan organisasi memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasional pada individu terkait, hal ini mengindikasikan bahwa pada umumnya karyawan sangat menghargai dan ingin membalas dengan baik apa yang sudah organisasinya berikan pada dirinya. Penelitian ini mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Jayabalan *et al.*, (2016) yang menunjukkan bahwa

indikator variabel independen yaitu CSR internal dalam bentuk *employee support* seperti keamanan kerja, tunjangan kesehatan, kompensasi, dan bonus berpengaruh positif terhadap variabel dependennya yaitu komitmen organisasional. Penelitian lainnya dengan topik serupa dilakukan oleh Obeidat (2016) juga menunjukkan hasil yang sama yaitu pengukuran CSR internal berupa *employee support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Saat organisasi atau perusahaan menawarkan bantuan kepada karyawan melalui program *employee support*, disitu karyawan akan merasa perusahaannya mampu menjamin kebutuhan mereka baik secara material maupun secara emosional (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Dengan ini karyawan menafsirkan bahwa program *employee support* merupakan program yang dibuat sebagai bentuk kepedulian perusahaan akan kesejahteraan hidup mereka. Secara langsung penerapan program *employee support* akan membuat karyawan semakin termotivasi untuk semakin setia pada perusahaan tempatnya bekerja. Hal ini sejalan dengan *social exchange theory*. Berdasarkan pertimbangan di atas, rumusan hipotesis alternatif kedua dalam penelitian ini adalah

H₂ : *Employee support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.5 Rerangka Teoritis



Gambar 2.1: Rerangka Teoritis

III. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah para auditor aktif yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) yang berlokasi di Kota Malang dengan lama bekerja lebih dari 1 tahun. Pertimbangan peneliti dalam memilih auditor yang bekerja pada KAP di Kota Malang dikarenakan (a) Dengan luas kota yang relatif kecil, yaitu 145,26 km². Kota Malang dinilai mempunyai cukup banyak KAP aktif dan terdaftar dalam direktori Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) dibandingkan kota-kota yang lainnya, seperti Jember, Madiun, dan Kediri (Fauji, Sudarma, dan Achsin, 2015). Semakin banyak masyarakat yang berprofesi sebagai auditor mengakibatkan persaingan antara kantor akuntan yang satu dengan yang lainnya menjadi semakin ketat (Simatupang, 2014). Ketatnya persaingan KAP di Kota Malang menuntut KAP untuk tetap konsisten mempertahankan kinerjanya agar tidak mengecewakan klien, sehingga penting bagi KAP dalam menjaga komitmen organisasional auditornya, mengingat auditor merupakan ujung tombak usaha dari sebuah KAP (Hartha, 2015), (b) Tingkat status pindah kerja auditor pada KAP di Kota Malang tahun 2016 terbilang tinggi, yaitu sebesar 52% (Sulistiyo, 2017).

Angka persentase tersebut dinilai tinggi dengan mengacu pada pernyataan Roseman (1981) yang menyebutkan, jika tingkat *turnover* di dalam organisasi melebihi angka 10%, maka tingkat *turnover* di perusahaan tersebut dapat dikategorikan tinggi, (c) Membantu peneliti dalam memperoleh dan mengolah data karena lingkup populasi yang dekat dan tidak terlalu luas, mengingat pentingnya efisiensi waktu dan biaya bagi peneliti pemula.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 48 sampel. Dalam menentukan besaran kecukupan sampel, peneliti mengacu pada Roscoe (dalam Sekaran dan Bougie, 2016:264) yang mengatakan bahwa, ukuran sampel yang baik adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500. Jumlah tersebut dinilai sudah representatif untuk kebanyakan penelitian survei. *Sampling method* yang digunakan oleh peneliti adalah metode *non-probability sampling* berjenis *convenience sampling*, yaitu desain sampel untuk memperoleh informasi dari sekelompok target khusus yang mudah didekati dan didapatkan.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berjenis data kuantitatif. Data kuantitatif diartikan sebagai data yang digunakan dalam penelitian untuk meneliti populasi atau sampel khusus, data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian, analisis data menggunakan statistik, serta penelitian dilakukan dengan tujuan menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2014:13). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersumber dari data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya oleh peneliti, yaitu dengan melakukan penyebaran kuesioner secara langsung pada populasi yang telah ditentukan.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.3.1 Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah CSR internal (X). Variabel ini kemudian diukur dengan menggunakan dimensi CSR internal dari penelitian Heryani dan Zunaidah (2013) yaitu *diversity* dan *employee support*.

1. *Diversity* (X1) adalah salah satu dimensi CSR internal yang membahas mengenai keragaman latar belakang auditor. Berikut penjelasan indikator *diversity* dalam penelitian ini:
 - a. Gender dapat diukur dari pemberian besar tanggung jawab dan pekerjaan di lingkungan kerja harus adil, tanpa memperhatikan perbedaan gender, dan memandang semua orang berada dalam tingkat yang sama.
 - b. Perbedaan suku, ras, dan latar belakang sosial antar auditor harus ditoleransi dengan manajemen sikap yang baik antar rekan kerja dengan tidak membedakan dalam bekerja.
2. *Employee Support* (X2) adalah bentuk dukungan dari KAP kepada auditor sebagai alat untuk meningkatkan komitmen organisasional. Ukuran-ukuran *employee support* yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
 - a. Insentif merupakan penghargaan atau *reward* yang secara langsung diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada auditor dalam bentuk uang.

- b. Keselamatan kerja merupakan serangkaian usaha yang dilakukan perusahaan guna menciptakan suasana kerja yang aman dan bebas dari resiko kecelakaan dan kerusakan di tempat kerja.
- c. Jaminan kesehatan setiap auditor harus diperhatikan lagi oleh KAP dengan memberikan suatu dukungan atas kesehatan auditorsnya. Berlaku juga pada dukungan akan dana pensiun ataupun pemberian bonus tunjangan hari raya bagi setiap auditor.

3.3.2 Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (Y). Komitmen organisasi diidentifikasi ke dalam tiga dimensi menurut Meyer dan Allan (2004) yakni:

1. Komitmen afektif
 - a. Auditor menganggap segala masalah yang terjadi dalam kantor juga merupakan masalahnya, dalam hal ini auditor merasa ikut bertanggung jawab dalam kepemilikan kantor.
 - b. Auditor sangat nyaman untuk bekerja dalam kantor setiap hari dengan senang hati, dan berpikiran untuk menghabiskan sisa karirnya pada KAP tersebut, tidak ada keinginan untuk pindah kerja.
 - c. Auditor tidak hanya menganggap KAP sebagai organisasi tempatnya bekerja dan menghasilkan pendapatan, tapi auditor menganggap KAP sebagai keluarga.
2. Komitmen berkelanjutan
 - a. Auditor merasa berat dan sulit untuk meninggalkan KAP karena takut tidak mendapat kesempatan kerja di tempat lain.
 - b. Auditor merasa rugi jika harus meninggalkan KAP. Dalam hal ini auditor merasa akan kacau dan berantakan jika harus keluar dan meninggalkan KAP.
 - c. Auditor harus bertahan dalam KAP karena itu merupakan kebutuhan bagi kelangsungan hidupnya.
3. Komitmen normatif
 - a. Auditor merasa berhutang bagi KAP karena KAP tempatnya bekerja telah banyak berjasa bagi hidupnya.
 - b. Auditor memutuskan untuk tetap tinggal karena ia merasa belum cukup memberikan banyak kontribusi bagi KAP.
 - c. Auditor memberikan kesetiaan pada KAP karena KAP tempatnya bekerja dirasa memang layak untuk mendapat kesetiaan.

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Uji Instrumen Penelitian

3.4.1.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas kuesioner diuji menggunakan koefisien korelasi *Cronbach's Alpha*. Uji signifikansi dilakukan dengan taraf signifikansi 0,7.

3.4.1.2 Uji Validitas

Untuk menguji validitas kuesioner, peneliti menggunakan korelasi *Bivariate Pearson*. Suatu item dianggap valid jika nilai *Sig.* < 0,05.

3.4.2 Uji Asumsi Klasik

3.4.2.1 Uji Normalitas

Analisis yang digunakan untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan uji *kolmogorov smirnov*. Dalam uji *kolmogorov smirnov*, data dikatakan terdistribusi normal jika nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* > 0,05.

3.4.2.2 Uji Multikolinearitas

Model regresi dinilai baik jika tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini diukur dengan melihat besaran dari VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Tidak terjadi multikolinearitas apabila nilai *tolerance* $\geq 0,01$ atau $VIF \leq 10$.

3.4.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Pengambilan keputusan dalam uji ini dengan melihat probabilitas signifikansinya lebih dari atau di atas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 (Ghozali, 2016:138).

3.4.3 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan jika peneliti ingin meramalkan keadaan variabel dependen apabila faktor komposisi atau variabel independennya dimanipulasi. Analisis regresi berganda digunakan apabila terdapat dua atau lebih variabel independen. Rumus regresi linear berganda untuk penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Komitmen Organisasional

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X1 = *Diversity*

X2 = *Employee Support*

e = *Error*

3.4.4 Uji Hipotesis (Uji t)

Ghozali (2016:171) menerangkan bahwa uji t digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual menerangkan variabel dependen secara parsial. Dasar pengambilan keputusan uji t adalah sebagai berikut (dengan tingkat *error* 5%) :

a. Jika nilai *Sig.* < 0,05 maka hipotesis diterima.

b. Jika nilai *Sig.* > 0,05 maka hipotesis ditolak.

3.4.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2016) koefisien determinasi merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang mendekati satu memberikan arti bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan dalam memprediksi variabel dependen.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Responden

Responden dalam penelitian ini adalah auditor yang bekerja aktif di Kantor Akuntan Publik (KAP) Kota Malang tahun 2018. Peneliti menggunakan metode survei yaitu dengan melakukan penyebaran kuesioner secara langsung ke KAP. Pengumpulan data dilakukan dalam waktu kurang lebih selama 30 hari (1 bulan). Dalam penelitian ini peneliti memilih responden dengan menggunakan teknik *nonprobabilitas*. Kriteria yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah responden dengan lama bekerja lebih dari 1 tahun. Sebanyak 48 buah kuesioner disebar dan kembali, dari jumlah tersebut maka dapat diketahui *response rate* dalam penelitian ini sebesar 100%. Peneliti kemudian melakukan pemeriksaan secara komprehensif terhadap kuesioner yang kembali dan mengambil kesimpulan bahwa kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 kuesioner. Pengguguran 5 kuesioner dikarenakan terdapat jawaban kuesioner yang tidak lengkap, dan terdapat kuesioner yang tidak memenuhi kriteria sampel penelitian, yaitu auditor dengan lama bekerja lebih dari 1 tahun.

4.2 Demografi Responden

Tabel 4.1
Demografi Responden

No.	Demografi Responden	Jumlah Responden	%
1	Usia:		
	• 21-25 tahun	14	32%
	• 26-30 tahun	22	51%
	• 31-35 tahun	5	12%
	• > 35 tahun	2	5%
Total		43	100%
2	Jenis Kelamin:		
	• Pria	27	63%
	• Wanita	16	37%
Total		43	100%
3	Tingkat Pendidikan		
	• S1	29	67%
	• S2	14	33%
Total		43	100%
4	Lama Bekerja		
	• 1-3 tahun	18	42%
	• 3-5 tahun	19	44%
	• > 5 tahun	6	14%
Total		43	100%

4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari uji reliabilitas dan uji validitas. Berikut adalah hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian:

Tabel 4.2
Hasil Uji Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Kode Instrumen	Cronbach's Alpha	Sig. (2-tailed)
1	<i>Diversity</i>	X1	0,736	
		X1.1		0,000
		X1.2		0,000
		X1.3		0,000
		X1.4		0,000
2	<i>Employee Support</i>	X2	0,796	
		X2.1		0,000
		X2.2		0,000
		X2.3		0,000
		X2.4		0,000
		X2.5		0,000
		X2.6		0,000
		X2.7		0,000
		X2.8		0,001
3	Komitmen Organisasional	Y	0,746	
		Y1		0,000
		Y2		0,000
		Y3		0,000
		Y4		0,000
		Y5		0,000
		Y6		0,000
		Y7		0,023
		Y8		0,000
		Y9		0,000

4.3.1 Uji Reliabilitas

Dari hasil uji di atas dapat dilihat bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 sehingga kriteria untuk uji reliabilitas sudah terpenuhi.

4.3.2 Uji Validitas

Dari hasil uji validitas di atas dapat dilihat bahwa masing-masing butir pernyataan memiliki nilai *Sig. (2-tailed)* < 0,05 sehingga kriteria untuk uji validitas sudah terpenuhi

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Hasil uji normalitas data dengan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) menunjukkan nilai signifikan yang lebih besar dari 0,05 yaitu 0,354 maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian terdistribusi dengan normal.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian bernilai *tolerance* $0,587 > 0,1$ dan *VIF* $1,705 < 10$. Hasil tersebut mengandung arti bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian tidak mengalami gejala multikolinearitas.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil uji heteroskedastisitas dapat diketahui bahwa nilai Sig. variabel *diversity* dan *employee support* secara berurutan adalah 0,993 dan 0,278. Kedua nilai Sig. dari variabel independen dalam penelitian ini mempunyai nilai $> 0,05$. Hasil tersebut mengandung arti bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian model regresi penelitian dinyatakan sudah memenuhi semua uji asumsi klasik yang dibutuhkan dan layak digunakan.

4.5 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi didefinisikan sebagai suatu analisis yang mempelajari hubungan suatu variabel kepada variabel lain. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara variabel independen *diversity* dan *employee support* terhadap variabel dependen komitmen organisasional. Berikut disajikan hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 21.0

Tabel 4.3
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	<i>Unstandarized Coefficients (B)</i>	Nilai t	Sig.
(Constant)	2,529	1,431	0,00
Diversity (X1)	0,409	4,036	0,00
Employee Support (X2)	0,817	11,994	0,00
R = 0,951 R Square = 0,905 Adjusted R Square = 0,900			

Dari tabel di atas, dapat diketahui persamaan regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah: $Y = 2,529 + 0,409X_1 + 0,817X_2 + e$

1. Nilai konstanta (a) sebesar 2,529 menunjukkan bahwa apabila skor variabel *diversity* (X1) dan *employee support* (X2) mendekati atau sama dengan 0, maka skor variabel komitmen organisasional (Y) yang akan terjadi adalah sebesar 2,529 kali.
2. Koefisien regresi (b_1) sebesar 0,409 menunjukkan bahwa apabila setiap ada peningkatan skor variabel *diversity* satu kali, maka skor untuk variabel komitmen organisasional akan meningkat sebesar 0,409 kali. Hal ini mengindikasikan bahwa *diversity* dan komitmen organisasional auditor memiliki sifat hubungan searah dan positif.
3. Koefisien regresi (b_2) sebesar 0,817 menunjukkan bahwa apabila setiap skor variabel *employee support* mengalami peningkatan satu kali, maka skor untuk variabel komitmen organisasional akan meningkat sebesar 0,817. Hal ini mengandung arti bahwa *employee support* dan komitmen organisasional mempunyai sifat hubungan searah dan positif.

4.6 Hasil Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat pengaruh *diversity* (X1) dan *employee support* (X2) secara parsial terhadap komitmen organisasional (Y) sebagai berikut:

1. *Diversity* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (H_1).
Variabel *diversity* dengan nilai Sig. $0,000 < 0,05$. Hal ini mengandung arti bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima, yaitu variabel *diversity* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
2. *Employee support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (H_2).
Variabel *employee support* dengan nilai Sig. $0,000 < 0,05$. Hal ini mengandung arti bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima, yaitu variabel *employee support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

4.7 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Dapat dilihat dari tabel 4.2 nilai R^2 sebesar 0,905 atau 90,5%. Hal ini menunjukkan bahwa 90,5% variasi komitmen organisasional auditor dipengaruhi oleh variabel *diversity* dan *employee support*, sedangkan sisanya sebesar 9,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

4.8.1 Pengaruh variabel *diversity* terhadap komitmen organisasional auditor pada KAP di Kota Malang

Diversity pada penelitian ini mengacu pada persepsi setiap auditor dalam memandang jalannya manajemen keragaman dalam kantor akuntan publik tempatnya bekerja. Manajemen keragaman disini mengarah pada pertanyaan apakah dengan adanya suatu keragaman dalam tempat kerja seperti, keragaman gender, suku, ras, dan latar belakang sosial membuat diskriminasi perlakuan dalam bekerja atau tidak. Hasil pengujian atas hipotesis pertama (H_1) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *diversity* berpengaruh terhadap komitmen organisasional auditor dengan signifikansi $0,00 < 0,05$. Koefisien regresi sebesar 0,409 memberi arti bahwa *diversity* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik manajemen keragaman dalam suatu kantor akuntan publik, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional auditorsnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Emiko Magoshi dan Eunmi Chang (2009), Jayabalan *et al.*, (2016), dan Downey *et al.*, (2015) yang menemukan bahwa organisasi dengan tingkat manajemen keragaman yang baik dengan tidak terdapat diskriminasi perlakuan dalam bekerja cenderung akan memengaruhi tingkat komitmen organisasional yang baik pula dari para individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian ketiganya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *diversity* terhadap komitmen organisasional.

4.8.2 Pengaruh variabel *employee support* terhadap komitmen organisasional auditor pada KAP di Kota Malang

Variabel *employee support* pada penelitian ini mengacu pada penilaian tiap individu atau auditor mengenai dukungan-dukungan, baik itu materi maupun non materi di KAP tempatnya bekerja. Dukungan-dukungan ini meliputi nominal gaji

pokok yang layak untuk setiap jabatan auditor, insentif berupa penghargaan atau reward yang diberikan pimpinan langsung kepada auditor dengan syarat-syarat tertentu, keselamatan kerja yang berupa serangkaian usaha pimpinan KAP dalam menciptakan suasana kerja aman dan bebas dari resiko kecelakaan di tempat kerja, serta dukungan lainnya berupa jaminan-jaminan seperti jaminan kesehatan, dana pensiun, dan tunjangan hari raya. Hasil pengujian atas hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *employee support* berpengaruh terhadap komitmen organisasional auditor dengan signifikansi $0,00 < 0,05$. Koefisien regresi sebesar 0,817 memberi arti bahwa *employee support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tingginya dukungan, baik itu materi ataupun non-materi yang diberikan pimpinan KAP kepada auditor, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional auditornya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mearns *et al.*, (2009), Jayabalan *et al.*, (2016), dan Obeidat (2016) yang menyatakan bahwa semakin baik program *employee support* yang ditawarkan perusahaan kepada individu dalam organisasi cenderung akan meningkatkan komitmen organisasional para individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian ketiganya menemukan bahwa hubungan yang terbentuk antara variabel *employee support* dan komitmen organisasional adalah hubungan yang bersifat positif. Melalui beberapa dukungan yang ditawarkan, auditor merasa bahwa KAP tempatnya bekerja mampu untuk menjamin kebutuhan mereka secara baik dalam sisi material maupun non material.

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, data responden menunjukkan bahwa semakin tingginya indikator *diversity* dan *employee support*, maka komitmen organisasional yang dihasilkan akan semakin tinggi juga. Komponen *diversity* dijelaskan sebagai sikap tidak membedakan perlakuan akan keragaman gender, ras, suku, dan latar belakang sosial auditor dalam bekerja merupakan hal yang dibutuhkan untuk meningkatkan komitmen organisasional auditor pada KAP di Kota Malang. Sedangkan untuk *employee support*, dibutuhkan komponen seperti kelayakan nominal gaji pokok, *reward* atas kerja keras, keamanan kerja, dan tunjangan-tunjangan untuk memengaruhi tingkat komitmen organisasional auditor pada KAP di Kota Malang.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian yang lebih baik. Keterbatasan tersebut diantaranya adalah:

1. Kurang rincinya karakteristik responden yang berhubungan langsung dengan variabel *diversity* dalam hal ras, suku, dan latar belakang sosial. Hanya terdapat satu karakteristik responden yang berhubungan langsung dengan variabel *diversity* dalam penelitian ini, yaitu dalam hal *gender*.
2. Waktu pengembalian kuesioner terbilang lama atau tidak sesuai perjanjian. Hal ini terjadi karena peneliti melakukan penyebaran kuesioner pada saat masa sibuk KAP, sehingga banyak auditor yang sedang melakukan kerja lapangan di perusahaan klien, tidak berada di kantor.

3. Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi. Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan merupakan *nonprobability sampling* berjenis *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel hanya dilakukan pada responden yang mudah didekati dan bersedia untuk dijadikan sampel. Hal ini lah yang kemudian menyebabkan hasil penelitian kurang dapat menggambarkan hasil yang berlaku untuk umum.

5.3 Saran untuk Penelitian Berikutnya

Berikut disebutkan saran-saran untuk penelitian berikutnya,

1. Menambahkan karakteristik responden yang berhubungan dengan variabel *diversity*, yaitu ras, suku, dan latar belakang sosial dalam demografi responden. Hal ini dilakukan guna mendukung fakta bahwa terdapat keragaman auditor dalam KAP.
2. Tidak menyebar kuesioner pada saat masa sibuk KAP. Hal tersebut disarankan sebagai upaya meningkatkan waktu pengembalian kuesioner bisa cepat dan tepat waktu sehingga data untuk penelitian dapat segera diolah.
3. Menggunakan teknik *probability sampling*. Dengan terlebih dahulu mencari data mengenai jumlah pasti populasi auditor yang bekerja di KAP Kota Malang. Setelah diketahui jumlah populasi, maka penentuan jumlah sampel bisa dilakukan menggunakan rumus pasti untuk menghasilkan penelitian yang dapat menggambarkan kondisi pengaruh tanggung jawab sosial internal terhadap komitmen organisasional auditor secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno & I Cenik Ardana. (2014). *Etika bisnis dan profesi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Cahyono, D. (2015). Modeling Turnover and Their Antecedents Using the Locus of Control as Moderation: Empirical Study of Public Accountant Firms in Java Indonesia. *International Journal of Finance and Accounting*, 4(1), 40-51.
- Downey, S. N., Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.
- Esmaeelinezhad, O., Singaravelloo, K., & Boerhannoeddin, A. (2015). Linkage between perceived corporate social responsibility and employee engagement: Mediation effect of organizational identification. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 174-190.
- Fauji, L., Sudarma, M., & Achsin, M. (2015). Penerapan Sistem Pengendalian Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Audit. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(1), 38-52.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisa Multivariate Dengan Program IBM SPSS* 23. Semarang: Badan Peneliti Universitas Diponegoro.
- Hartha, Cok Nirmala. 2015. Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompleksitas Tugas Dan Locus Of Control Pada Kepuasan Kerja Auditor. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, ISSN: 2302-8556, 11(3), pp:800-810.
- Hartono, Jogiyanto. (2016). *Metodologi penelitian bisnis*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

- Hermawan, I., Andy, K., & Riana, G. (2012). Analisis faktor-faktor yang menentukan loyalitas karyawan pada PT. Inti Buana Permai Denpasar Bali. *Jurnal Penelitian Mandiri Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali*.
- Heryani, T. (2013). Analisis pengaruh penerapan corporate social responsibility (diversity & employee support) terhadap kinerja karyawan (studi kasus pt. Batu rona adimulya). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 11(2), 149-180.
- Hudaniah, T. D. (2015). *Psikologi sosial*. Malang: Muhammadiyah University Press.
- Istiqomah, I. W. (2006). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional dan komitmen profesional terhadap keinginan berpindah auditor pada kantor akuntan publik (kap) di jawa timur. *Media Ekonomi Universitas Muhammadiyah Purwokerto*, 8(1).
- Ivancevich, J. M., Konopaske, & Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jayabalan, J., Appannan, J. S., Low, M. P., & Ming, K. S. (2016). Perception of employee on the relationship between internal corporate social responsibility (csr) and organizational affective commitment. *Journal of Progressive Research in Social Sciences*, 3(2), 168-175.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education Canada.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: evidence from japan and korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31-40.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2004). *Human Resource Management*. Thompson South-Western.
- Mearns, K., Hope, L., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2010). Investment in workforce health: Exploring the implications for workforce safety climate and commitment. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1445-1454.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology*.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Obeidat, B. Y. (2016). Exploring the relationship between corporate social responsibility, employee engagement, and organizational performance: the case of jordanian mobile telecommunication companies. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(09), 361.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Riadi, Edi. (2016). *Statistika Penelitian (Analisis Manual dan IBM SPSS)*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Roseman, E. (1981). *Managing employee turnover*. Amacom.
- Sarwono, S. W., & Meinarno, E. A. (2012). *Psikologi sosial*. Jakarta: Salemba Humanika, 77.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.
- Siddhanta, A., & Roy, D. (2010). Employee engagement engaging the 21st century workforce. *Asian Journal of Management Research*, 170-189.
- Simatupang, T. M. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi independensi akuntan publik. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 3(4).
- Soeyitno, A. H. (2013). Hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan di RS Muji Rahayu Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2(2), 111-117.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyo, H. (2017). Studi turnover auditor kantor akuntan publik di indonesia berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan dan kota. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 24(43).
- Tariq, M. H. (2015). Effect of CSR on employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S4), 301-306.