

# **SOCIALLY RESPONSIBLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN CSR BEHAVIOUR TERHADAP ORGANIZATIONAL TRUST SAAT PANDEMI COVID-19**

**Hurian Kamela<sup>1</sup>**  
**Ryan Saputra Alam<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Tangerang Raya  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Dosen Akuntansi, Perumahan Sudirman Indah, Tigaraksa,  
Tangerang

<sup>2</sup>Universitas Azzahra  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Dosen Manajemen, Jl. Raya Jatinegara Barat, Jatinegara,  
Jakarta Timur

<sup>1</sup>hurian.kamela@untara.ac.id

<sup>2</sup>rysalamilmi@gmail.com

**Abstract:** *Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM) and CSR Behavior are factors that play a role in measuring the condition of employees working in a company environment, especially in management organizations. The purpose of this study is to quantitatively analyze SRHRM and CSR Behaviour on Organizational Trust. The goal is to find out the condition of employees when facing the COVID-19 pandemic so that their effectiveness and efficiency can be measured. The data uses primary data (questionnaire). The total sample is 64 private companies in Greater Jakarta for the 3 months period of COVID-19 (May-June-July 2021). The reason the sample was taken is that private companies in Jabodetabek have an average CSR and effective organization so that the influence of their employees can be measured. The research method uses linear regression with STATA. The dependent variable is Organizational Trust 5 items: fairness, commitment, promise, management, career development. The independent variables are SRHRM and CSR Behavior based on the questionnaire items. The results of the study explain that SRHRM affects Organizational Trust. SRHRM creates a conducive work environment so that trust increases because the organization is effective. While other results, CSR Behavior does not affect Organizational Trust, due to differences of opinion between employees and the company, because companies affected by the pandemic do not allow companies to develop their employees' CSR Behavior strategies.*

**Keywords:** *CSR, SRHRM, Employee Behavior, Private Companies*

**Abstrak:** *Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM) dan CSR Behaviour merupakan faktor-faktor yang berperan dalam mengukur kondisi karyawan yang bekerja dalam lingkungan perusahaan, khususnya dalam organisasi manajemen. Tujuan penelitian ini menganalisis secara kuantitatif SRHRM dan CSR Behaviour terhadap Organizational Trust. Tujuannya untuk mengetahui kondisi karyawan saat menghadapi pandemi COVID-19 sehingga efektivitas dan efisiensinya dapat terukur. Data menggunakan data primer (kuisisioner). Total sampel yaitu 64 orang perusahaan swasta di Jabodetabek periode 3 bulan COVID-19 (Mei-Juni-Juli 2021). Alasan sampel diambil karena perusahaan swasta di Jabodetabek rata-rata CSR dan organisasinya efektif sehingga pengaruh*

karyawannya dapat diukur. Metode penelitian menggunakan regresi linear dengan STATA. Variabel dependen yaitu *Organizational Trust* 5 item : keadilan, komitmen, janji, manajemen, pengembangan karir. Variabel independen yaitu *SRHRM* dan *CSR Behaviour* berdasarkan item-item kuisioner. Hasil penelitian menjelaskan *SRHRM* berpengaruh terhadap *Organizational Trust*. *SRHRM* menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga kepercayaan meningkat karena organisasinya efektif. Sedangkan hasil lainnya, *CSR Behaviour* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Trust*, disebabkan karena adanya perbedaan pendapat karyawan dan perusahaan, karena perusahaan terdampak pandemi tidak memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan karyawan menggunakan strategi *CSR Behaviour*.

**Kata Kunci:** CSR, SRHRM, Behavior, Perusahaan

## PENDAHULUAN

Adanya kasus COVID-19 terhadap kehidupan mengubah pola pikir masyarakat, khususnya bagi para karyawan. Salah satu parameter yang dipakai dalam pengukuran kualitas adalah *Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM)*. Menurut Jia et. al (2019), *SRHRM* menggambarkan tindakan organisasi berupa penghargaan kepada karyawan dalam meningkatkan rasa (*feeling*), penilaian (*perceptions*), sikap (*attitude*). Perubahan kondisi ini menyebabkan perubahan pola pada perilaku karyawan khususnya dalam melaksanakan kerja saat pandemi COVID-19. Shen dan Zhu (2011) menjelaskan bahwa peran *Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM)* merupakan praktik yang memiliki tanggung jawab secara sosial berdasarkan kewajiban hukum. Zhao et al. (2019) *SRHRM* merupakan kegiatan yang melibatkan 2 hal yaitu perekrutan dan mempertahankan karyawan dengan menerapkan rasa tanggung jawab sosial, melakukan berbagai macam pelatihan CSR, memberikan penilaian mengenai tanggung jawab sosial karyawan (nilai kinerja), melaksanakan kompensasi dan melakukan promosi. Hal ini relevan dengan penelitian saat COVID-19 yaitu Shen dan Zhang (2019) menjelaskan peran pihak manajemen di hotel yang mengurus karantina dan terdampak COVID-19 diberikan pelatihan dan tanggung jawab sosial untuk membantu staf medis, hal ini dapat mempengaruhi seberapa besar persepsi karyawan secara signifikan dalam kepuasan kerja.

Nie et al. (2018) menjelaskan *SRHRM* memiliki tujuan untuk peningkatan berbagai aspek kehidupan karyawan, memenuhi kebutuhan sosial secara individual dan mengembangkan harapan dari karyawan. Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Frangieh & Yaacoub (2019) yang membahas mengenai *SRHRM* dan *disclosures* di lingkungan kerja multinasional menggunakan pengukuran analisis konten pada perusahaan "*World's Best Multinational Workplaces*" dengan metode penggunaan daftar list penilaian, hasilnya bahwa peran praktik manajemen sumber daya manusia berorientasi pada karyawan merupakan bagian terbesar dari pengungkapan, bukan terbatas tanggung jawab hukum saja sebagai sumber daya. Penelitian sebelumnya oleh Shen dan Zhu (2011) juga memperkuat bahwa penilaian *SRHRM* juga dijelaskan dalam 3 dimensi: kepatuhan hukum manajemen sumber

daya manusia, peran orientasi kepada karyawan, fasilitas CSR secara umum. He & Coca (2020) menjelaskan pada saat COVID-19, karyawan membutuhkan peran *Human Resources Management* yaitu dengan menunjukkan tanggung jawab sosial karena peran lembaga pemerintah tidak dapat diandalkan dan ada saat terjadi permasalahan. COVID-19 juga menimbulkan ketakutan bagi para pegawai mengenai keberlangsungan hidup mereka, sehingga harus ada peran satu sama lain antara perusahaan dan karyawan dalam menjalin relasi yang baik, sehingga mengurangi kekhawatiran bagi karyawan.

Kontribusi penelitian ini adalah masih terbatasnya penelitian yang mengukur mengenai SRHRM saat periode pandemi, rata-rata penelitian sebelumnya menggunakan rentang waktu secara umum (bukan periode pandemi). Becker dan Huselid (2010) yang meneliti peran sumber daya manusia memberikan rekomendasi penelitian lanjutan untuk mengembangkan pengaruh praktik sumber daya manusia dengan mengukur aspek karyawan lebih luas lagi. He & Coca (2020) juga membahas bahwa COVID-19 akan berpengaruh terhadap kinerja industri sehingga mempengaruhi kepuasan karyawan, baik itu dalam pembayaran gaji, keuangan ataupun yang terburuk seperti pemutusan kerja. Perbedaan pada penelitian yakni mencakup 2 yaitu : (1) Memberikan bukti empiris seberapa besar penerapan SRHRM saat pandemi COVID-19 Indonesia. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya oleh He & Coca (2020) di China dengan menggunakan kepercayaan organisasi terhadap lingkungan karyawan, karena pada penelitian ini akan mengukur SRHRM secara langsung (*direct*) kepada karyawan saat pandemi COVID-19 dengan menambahkan CSR Behaviour sebagai variabel independen sehingga ada 2 hipotesis. Penelitian ini juga berdasarkan sebelumnya yaitu Collier dan Esteban (2007) yang menjelaskan secara spesifik bahwa harus terjadi keseimbangan antara atribut organisasi sebagai penerimaan terhadap organisasi yang dicerminkan dari perilaku kooperatif dari karyawan. (2) Memberikan bukti empiris secara kuantitatif mengenai perspektif karyawan tentang kualitas kerja. Kundu dan Gahlawat (2015) menjelaskan dalam prakteknya harus ada "*humanization of the workplace*" untuk menciptakan keseimbangan (*work-life*), informasi yang lebih baik, melakukan pembayaran yang sesuai dengan beban, meningkatkan kemampuan serta memberikan yang terbaik untuk karyawan. Berdasarkan hal diatas penelitian ini membahas mengenai Pengaruh *Socially Responsible Human Resource Management* Saat Pandemi COVID-19 berdasarkan Survei secara kuantitatif secara kuisioner dengan variabel dependen yaitu *Organizational Trust (Trust)*, variabel independen yaitu *Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM)*, *CSR Behaviour (CSR)*, dan variabel kontrol adalah pandemi COVID-19 dan *Commitment (COM)*.

## TINJAUAN TEORETIS

### *Organizational Trust (Trust)*

Robinson (1996) menjelaskan bahwa kepercayaan organisasi merupakan harapan, penilaian atau suatu keyakinan mengenai kemungkinan yang terjadi di masa depan, bisa menguntungkan, merugikan atau tidak berpengaruh apa-apa. Penelitian sebelumnya oleh Aryee et al. (2012) telah menilai bahwa perlunya peran

mengenai kepercayaan organisasi telah memperkuat (mediasi) hubungan antara sistem keadilan distributif dan kepuasan kerja karyawan sehingga peran utama dari kepercayaan dalam pengorganisasian. Berdasarkan penelitian terbaru oleh George & Edward (2020) yaitu konsep mengenai timbal balik satu sama lain adalah esensi utama dari teori pertukaran sosial, terbagi atas 2 dimensi yaitu mengenai (1) timbal-balik (*direct vs indirect*), (2) manfaat (*unilateral vs bilateral*) antara pihak dalam pertukaran, hal ini dapat menghasilkan risiko atau manfaat yang baik untuk masa akan datang.

### ***Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM)***

Shen & Zhu (2011) melakukan penelitian bahwa SRHRM memberikan bukti bahwa praktik yang memiliki tanggung jawab sosial adalah praktik yang mempunyai hukum yang kuat. Kundu dan Gahlawat (2015) menjelaskan bahwa SRHRM menciptakan perilaku mengenai kemanusiaan, khususnya bagi karyawan dengan mengembangkan kesempatan yang sama untuk pengembangan karyawan, keseimbangan hidup serta penghargaan partisipasi karyawan karena telah menerapkan CSR adalah praktik yang harus dilakukan di perusahaan.

### ***CSR Behaviour (CSR)***

Dahlsrud (2008) menjelaskan bahwa peran CSR dalam perusahaan merupakan moral kewajiban untuk mengembalikan kepada masyarakat melalui tindakan sosial, seperti adanya SDM (Sumber Daya Manusia) dan Sumber Daya Alam (SDA). Masyarakat serta pemangku kepentingan yakni karyawan perusahaan, memiliki timbal balik dari keberlanjutan bisnis sehingga perusahaan dapat positif oleh masyarakat. Garcia & Greenwood (2015) menjelaskan CSR ditekankan dalam organisasi karena salah satu implementasi perilaku yang bertanggung jawab di organisasi. CSR sering dibahas pada lingkungan organisasi sebagai timbal balik dari perusahaan. Jamali et al. (2015) menjelaskan CSR bukan sebatas perusahaan mendapat keuntungan keuangan saja, tetapi harus melaksanakan peran kewajiban sosial perusahaan demi kepentingan masyarakat.

### ***COVID-19 Pandemic (COV)***

Salah satu hal yang menghambat terwujudnya sumber daya yang baik adalah pengaruh pandemi. Ini menjadi faktor eksternal diluar pengendalian manusia serta waktunya tidak dapat dipastikan, namun dapat diukur dengan meminimalisasi risiko yang ada. Penelitian terbaru oleh Robles (2020) di Zapopan, Meksiko mengenai COVID-19 dan organisasi memberikan penjelasan adanya 4 kesamaan dari pola organisasi pada dunia perusahaan yaitu (1) harus ada transformasi perusahaan, jika tidak dapat terjadi kebangkrutan, (2) organisasi harus mengatur sistem kontrol manajemen supaya lebih efektif, (3) harus adanya perubahan perusahaan seperti melakukan konsultasi kepada pihak ahli misalnya konsultan demi keberlangsungan perusahaan, (4) perusahaan lebih mengembangkan sistem outsourcing kepada pegawai, sehingga diperkirakan saat terjadinya pandemi perusahaan lebih fleksibel dalam mengelola perkembangan perusahaan untuk menghindari terjadinya kebangkrutan. Penelitian terbaru oleh Parker (2020)

mengenai transisi perusahaan saat COVID-19 di Australia juga menjelaskan bahwa COVID-19 telah menyebabkan transisi online dalam melakukan aktivitas perusahaan. Strategi manajemen harus menggambarkan 3 prioritas di perusahaan seperti kesehatan, keselamatan kerja dan keuntungan keuangan serta harus dapat dipertanggungjawabkan.

### **Commitment (COM)**

Wright & McMahan (2011) menjelaskan adanya integrasi sosial dalam manajemen SDM memiliki peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk mengembangkan kualitasnya seperti motivasi yang tinggi, kepuasan yang baik, serta kesejahteraan dalam melakukan komitmen. Hal ini diperkuat oleh Gaskel (2020) mengungkapkan bahwa Commitment organisasi berhubungan dengan perubahan style yang terjadi, seperti komitmen organisasi pada staf kantor yang bekerja dari rumah. Hal ini memberikan problem mengenai kepuasan seperti kecukupan ruang kerja, infrastruktur (K3 standarisasi) serta hambatan yang dapat terjadi, khususnya bagaimana cara pegawai untuk mengatur keseimbangan antara urusan kerja dan urusan pribadi, sehingga komitmen merupakan bagian penting dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya oleh He & Coca (2020) di China mengenai SRHRM bahwa peran SRHRM berpengaruh negatif terhadap ketakutan karyawan terhadap adanya ancaman eksternal sehingga berpengaruh terhadap *Organizational Trust*. Hasil penelitian ini memberikan pengukuran besarnya kekuatan pandemi COVID-19 berpengaruh positif terhadap moderasi SRHRM. Bombiak dan Marciniuk-Kluska (2019) menjelaskan praktik SRHRM memberikan informasi mengenai adanya peningkatan kekuatan seperti kepercayaan karyawan dan *reward* kemampuan karyawan. Archimi et al. (2018) menganalisis bahwa adanya peran CSR diterapkan sebagai nilai inti dan utama dari suatu organisasi sehingga mendorong karyawan dalam penerapan CSR lebih baik. Sehingga hipotesisnya adalah:

**H1:** *Socially Responsible Human Resource Management* Berpengaruh Terhadap *Organizational Trust*

Parker (2014) meneliti bahwa perusahaan harus menerapkan akuntabilitas berdasarkan perspektif tindakan secara efektif, sehingga strategi *CSR Behaviour* harus diterapkan misalnya adanya standarisasi K3 dalam perusahaan yang dapat diteliti dan diobservasi sehingga lebih transparan. Penelitian sebelumnya yang mengkaitkan antara CSR dan organisasi seperti Aryee et al. (2012) adanya hubungan antara perilaku, interaksi dan kinerja mengenai orientasi perilaku baik individu dan organisasi. Gaudencio et al. (2017) juga menganalisis adanya peran mediasi secara signifikan dari organisasi mengenai kepercayaan antara CSR berdasarkan perilaku stakeholders (CSR ke sosial dan nonsosial), pemangku kepentingan, karyawan, pemerintah dan AOC. Sehingga pengujian hipotesisnya adalah :

**H2:** *CSR Behaviour* Berpengaruh Terhadap *Organizational Trust*

$$\text{TRUST} = \alpha + \beta_1 \text{SRHRMit} + \beta_2 \text{CSRit} + \beta_3 \text{COVit} + \beta_4 \text{COMit} + \epsilon \text{it} \dots \dots \dots (1)$$

**Keterangan :**

TRUST: *Organizational Trust*, SRHRM: *Socially Responsible Human Resource Management*, CSR: *CSR Behaviour*, COV: *COVID-19 Pandemic*, COM : *Commitment*.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini secara kuantitatif (metode survei) kepada karyawan swasta perusahaan yang ada di Indonesia bulan Mei-Juni-Juli 2021 (Periode COVID-19). Metode sampel yang diambil berdasarkan *purposive sampling* dengan jumlah 100 orang dengan mengisi google form berdasarkan pengukuran likert (5= Sangat Setuju dan 1= Sangat Tidak Setuju). Pengukuran yang dipakai menggunakan metode regresi linear. Hasil dari penelitian diolah menggunakan aplikasi STATA versi 14. Data berasal dari data primer yaitu kuisisioner. Data utama menggunakan data kuisisioner diolah serta dibandingkan dengan literatur penelitian terdahulu menggunakan jurnal bereputasi. Jurnal yang diambil sebagai pembanding adalah jurnal internasional bereputasi yang berfokus pada *Human Resources (HR)*.

**Pengukuran**

Data primer yang digunakan adalah metode kuantitatif berbasis survei. *Organizational Trust* dikembangkan dari penelitian dari Gould-Williams (2003) dengan menggunakan 5 item: keadilan, komitmen, janji, manajemen, pengembangan karir. SRHRM berdasarkan penelitian Shen and Zhu (2011) dengan menggunakan dengan menggunakan 5 item: identitas pribadi, pelatihan CSR, pengembangan keterampilan, kinerja sosial karyawan, kinerja sosial karyawan untuk dihargai. CSR Behaviour berdasarkan penelitian Frangieh & Yaacoub (2019) dan Aguinis (2020) dengan menggunakan 5 item: hadiah, waktu, intensif lingkungan, karakteristik, perbedaan individu dan pemimpin. COVID berdasarkan pengembangan pertanyaan penelitian Liu dan Liu (2017) dengan menggunakan 5 item: kesuksesan jangka panjang, prioritas perusahaan, kemampuan perusahaan, menanggapi pandemi, mengubah cara bekerja. *Commitment* berdasarkan Paula & Martinez (2018) dengan menggunakan 5 item: kepuasan karyawan, absensi, lingkungan kerja, semangat kerja, royalti karyawan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Table 1. Total Respondents**

<b>Gender</b>	<b>Freq.</b>	<b>Percentage</b>
Man	33	51.5625%
Woman	31	48.4375%
Total observation	64	100%

Source: Data proceeded - Stata Ver.14

Tabel 1 menjelaskan banyaknya responden 33 orang (laki-laki) dan 31 orang (perempuan), sehingga observasi keseluruhan adalah 64 responden. Responden ini

menggambarkan gender yang terlibat dalam penelitian ini, jumlah responden yang seimbang (laki-laki dan perempuan) selisihnya hanya 3 orang. Hasil persentase juga menunjukkan 51.56% untuk laki-laki dan 48.43 untuk perempuan. Semua responden didapat dari total sampel yang berada di 5 kota besar (Jakarta, Depok, Bogor, Tangerang, Bekasi).

**Table 2. Location**

City	Woman	Men	Total
Bekasi	3	6	9
Bogor	0	1	1
Depok	2	3	5
DKI Jakarta	24	18	42
Tangerang	5	2	7

Total Observation = 64

Source: Data proceeded - Stata Ver.14

Tabel 2 menjelaskan lokasi responden (bekerja) di Jabodetabek dengan jumlah yang paling banyak adalah DKI Jakarta sebanyak total 42 orang dan terendah adalah Bogor 1 orang. Sampel ini menjelaskan bahwa persebaran responden berlokasi di Ibukota yaitu DKI Jakarta, hal ini terjadi karena kebanyakan dari responden berasal dari perusahaan-perusahaan yang tersebar di DKI Jakarta sehingga hasil dari penelitian ini secara umum memberikan perspektif secara kuantitatif mengenai pekerja swasta yang berada di Jakarta lebih dari 50% pekerja yaitu sebesar 65.625% dibandingkan kota-kota Depok, Tangerang, Bekasi sebesar 34,375% (campuran).

**Table 3. Age**

Range	Woman	Men	Total
>30 Years Old	3	10	13
25-30 Years Old	22	19	41
18-25 Years Old	6	4	10

Total Observation = 64

Source: Data proceeded - Stata Ver.14

Tabel 3 menjelaskan umur responden di Jabodetabek dengan jumlah yang paling banyak adalah 25-30 tahun sebanyak 41 orang dan jumlah paling sedikit adalah 18-25 tahun sebanyak 10 orang. Hasil ini memberikan penjelasan bahwa jumlah responden penelitian ini tersebar pada umur 25-30 tahun antara range (25,26,27,28,29 dan 30 tahun). Secara garis besar bahwa usia yang terlibat dari penelitian ini merupakan Gen X dan Gen Y dengan usia produktif pekerja kantoran. Acuan ini dapat menjadi penelitian lanjutan khususnya mengembangkan pengukuran waktu produktif berdasarkan umur dalam pengukuran kepercayaan karyawan saat menghadapi pandemi COVID-19. Rentang umur 25-30 tahun dikuasai oleh woman karena rata-rata wanita pekerja berada di lokasi DKI Jakarta (Tabel 2), sehingga persebaran pekerja kantoran yang berada di lokasi DKI Jakarta dikuasai oleh gender wanita sebanyak 22 orang.

**Table 4. Job Description**

Job	Sector	Total
Lecturer/ Researcher/ Assistant	Private	7
Freelance/ Private Officer (Contract)	Private	8
Others	Private	9
Private Officer (Local Company)	Private	30
Private Officer (Foreign Company)	Private	10

Total Observation = 64

Source: Data proceeded - Stata Ver.14

Tabel 4 menjelaskan deskripsi pekerjaan responden di Jabodetabek dengan jumlah yang paling banyak adalah Local Company sebanyak 30 orang dan jumlah paling sedikit adalah Lecturer/ Researcher/ Assistant sebanyak 7 orang. Pekerjaan yang beragam digolongkan berdasarkan sektornya di perusahaan swasta yaitu *Local Company* karena kebanyakan data yang didapat dari kuisisioner merupakan responden yang berada pada Perusahaan Terbatas (PT) lokal yang tersebar di Jakarta, sehingga hasil dari penelitian ini nanti akan lebih mendeskripsikan berdasarkan *Local Company* sebanyak 46,875% dibandingkan dengan pekerjaan lainnya yang tercantum di tabel 4.

**Table 5. Statistic Descriptive**

Variable	Mean	Std. Dev	Min	Max
TR	3.70625	.7617596	1	5
SRHRM	3.565625	.6831809	1	5
CSR	2.994792	.697671	.8333333	4.166667
COV	3.55625	.6389165	1.8	4.6
COM	3.784375	.8244707	1	5

Source: Data proceeded - Stata Ver.14

Tabel 5 menjelaskan statistik deskriptif dari penelitian ini, hasilnya bahwa COM memiliki nilai mean yang cukup tinggi dengan nilai 3.784375 dan nilai mean yang paling rendah adalah *CSR Behaviour* sebesar 2.994792. Selain itu, nilai TR rata-rata cukup tinggi yaitu 3.70625 sedangkan *SRHRM* 3.565625 dan *COV* 3.55625 memiliki nilai selisih yang tidak terlalu jauh. Hasil ini membuktikan bahwa dari 5 pertanyaan di tiap variabel yang di rata-ratakan mempunyai range yang memenuhi syarat deskriptif karena selisihnya tidak terlalu jauh antara satu variabel dengan variabel lain. Statistik deskriptif tabel 5 sudah memenuhi uji multikolinearitas dan VIF dengan menggunakan metode purpose sampling (acak) yang disesuaikan dengan syarat pengisian kuisisioner yaitu: (1) Pegawai swasta, bisa berupa pegawai lembaga non-pemerintah, misalnya pegawai kantor swasta, dosen swasta, peneliti swasta, pekerja perusahaan asing, pegawai organisasi non pemerintah (bukan PNS/BUMN/Lembaga Pemerintah), (2) Berdomisili/ Bekerja di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (Jabodetabek). Range minimum dan max telah disesuaikan dengan menggunakan *skala likert* (1-5) sehingga hasil yang didapat merupakan total pertanyaan (variabel) dibagi dengan hasil likert yang dipilih oleh responden untuk selanjutnya di regresikan dengan aplikasi Stata.

Table 6. Results

Variable	Coef.	Hyp.	t	P> t	Result
CONS_	.3606996		2.21	0.074	
SRHRM	.0678514	H1 (+)	0.40	<b>0.031</b>	Yes
CSR	-.0495603	H2 (+)	-0.40	<b>0.693</b>	No
COV	.4271702		3.52	0.693	
COM	.7766063		1.82	0.001	

R-Square = 0.5452, Prob >F = 0.0000, Total obs = 64

Source: Data proceeded - Stata Ver.14

Tabel 6 menjelaskan hasil regresi dari penelitian ini. Berdasarkan nilai  $P > t$  bahwa H1 diterima karena nilainya  $< 0.05$  yakni  $0.031$ , hasil ini memberikan bukti berdasarkan literatur terdahulu yaitu Bombiak dan Marciniuk-Kluska (2019) bahwa peran SRHRM dapat memberikan informasi bahwa adanya peningkatan kekuatan dalam perusahaan seperti kepercayaan karyawan dan reward kemampuan karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa *Socially Responsible Human Resource Management* berpengaruh terhadap *Organizational Trust* yang berarti bahwa semakin besar jumlah SRHRM dapat meningkatkan semangat kerja pegawai di perusahaan supaya lebih efektif dalam menjalankan kerja walaupun terjadi pandemi COVID-19. Selain itu perlu ditambahkan nilai-nilai tanggung jawab untuk menunjang organisasi yang efektif meskipun dalam skala kecil. Archimi et al. (2018) melakukan penelitian bahwa organisasi perlu memberikan contoh pelaksanaan kegiatan supaya peran perusahaan dalam mengembangkan karyawan dapat terukur.

Hasil H1 ini juga memberikan bukti bahwa (1) SRHRM perlu diterapkan dalam organisasi walaupun terjadi permasalahan eksternal/ internal di organisasi sehingga timbul hambatan dalam melakukan *sustainability* (perusahaan), (2) Apabila SRHRM telah terwujud diharapkan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (khususnya pada penelitian ini yang menekankan perusahaan swasta) sehingga saat terjadi pandemi para pegawai lebih mempercayai eksistensinya di dalam perusahaan, karena pengaturan organisasionalnya bagus, (3) *Organizational Trust* merupakan pengukuran yang baik untuk karyawan karena ikatan emosional seperti beban kerja, permasalahan yang ada dalam internal perusahaan dapat dihadapi bersama, walaupun mungkin ada kecenderungan pihak perusahaan memberikan *timeline* dan target mengenai kompetensi karyawan untuk dipertahankan atau dirumahkan saat pandemi COVID-19. Berdasarkan  $P > t$  bahwa H2 tidak diterima karena nilainya  $> 0.05$  yaitu sebesar  $0.693$ , sehingga CSR Behaviour tidak berpengaruh terhadap *Organizational Trust*. Hasil penelitian ini memberikan perbedaan pada penelitian sebelumnya yaitu Frangieh & Yaacoub (2019) dan Aguinis (2020) dengan menggunakan 5 item CSR Behaviour: hadiah, waktu, intensif lingkungan, karakteristik, perbedaan individu dan pemimpin. Tidak adanya pengaruh dari 5 item-item di organisasi yang ada, bisa disebabkan karena waktu pengukuran CSR yang digunakan pada penelitian ini (Periode Mei-Juni-Juli) saat pandemi COVID-19 sehingga para responden tidak terlalu memikirkan apa yang mereka dapatkan dari

perusahaan, melainkan responden yang bekerja di perusahaan berusaha untuk bertahan dalam lingkungan organisasi meskipun keadaan pandemi COVID-19 sedang sulit.

Hasil Hipotesis 2 (H2) ini juga memberikan bukti bahwa (1) Saat pandemi COVID-19 sebagian besar perusahaan swasta tidak terlalu menekankan aspek *CSR Behaviour*, terbukti pada hasil hipotesis yang tidak diterima. Perusahaan tetap menjalankan kegiatannya sesuai dengan standar organisasi walaupun karyawan yang terlibat dalam perusahaan ada yang kurang sependapat dengan keputusan perusahaan seperti pembagian instentif mungkin dikurangi karena pandemi, (2) Basis *Organizational Trust* menurut Gould- Williams (2003) dengan menggunakan 5 item : keadilan, komitmen, janji, manajemen, pengembangan karir mungkin agak sulit terpenuhi saat pandemi COVID-19, khususnya bagi karyawan swasta, karena profit perusahaan yang terdampak dengan pandemi tidak memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan perusahaannya menjadi lebih visioner karena terlalu tinggi mencapai target, (3) Karyawan juga memahami kondisi yang terjadi saat pandemi COVID-19 bahwa perusahaan tidak dapat melakukan pengembangan terlalu tinggi, khususnya bagi perusahaan lokal karena anak cabang perusahaan berada pada satu negara yang sama (sampel yang tertinggi pada penelitian ini merupakan *Local Company*) sehingga perlu usaha keras bagi perusahaan dalam mempertahankan loyalitas dan kemampuannya untuk bertahan dalam kondisi keuangan. (4) Adanya perubahan lingkungan kerja dari basis manual menjadi daring yaitu *Work From Home (WFH)* dapat membuat perbedaan yang signifikan terhadap pemikiran karyawan tentang cara kerja yang terstruktur dengan banyak target yang ada. Kesulitan ini yang menyebabkan *CSR Behaviour* tidak dapat berjalan semestinya sesuai dengan keinginan karyawan.

Tabel 7. VIF

Variable	VIF
CSR	3.41
SRHRM	2.96
COM	2.38
COV	1.52
Mean	2.57

Source: Data proceeded - Stata Ver.14

Tabel 7 menjelaskan mengenai pengaruh *VIF* multikolinearitas yang ada pada sampel. Jika *VIF* >10 bahwa ada asumsi penelitian ini mempunyai masalah multikolinearitas (sampel). Hasil tabel 7 menjelaskan bahwa nilai rata-rata *VIF* sebesar 2.57 dibawah angka 10 berdasarkan kelayakan penelitian. *VIF* tertinggi adalah *CSR Behaviour* sebesar 3.41 sedangkan terendah adalah *COV* 1.52.

Tabel 8. Heteroskedasticity

Prob.	Sign.
0.052	Approved

Source: Data proceeded - Stata Ver.14

Tabel 8 menjelaskan pengaruh heteroskedastisitas pada sampel. Nilai ini membuktikan bahwa model penelitian dapat diukur dan telah fit nilai (*prob chi* diatas 0.05). Pada penelitian ini nilai *prob.* adalah 0.056 sehingga memenuhi unsur penelitian.

## PENUTUP

Penelitian ini memberikan bukti kuantitatif bahwa *Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM)* berpengaruh terhadap *Organizational Trust*. Hasil dari penelitian ini memberikan bukti bahwa *Organizational Trust* 5 item : keadilan, komitmen, janji, manajemen, pengembangan karir berpengaruh terhadap pengukuran karyawan misalnya kinerja dan pengembangan karyawan. *Organizational Trust* juga dapat dijadikan pengukuran yang baik untuk karyawan karena ikatan emosional seperti beban kerja, permasalahan yang ada dalam internal perusahaan dapat dihadapi bersama, walaupun mungkin ada kecenderungan pihak perusahaan memberikan *timeline* dan target mengenai kompetensi karyawan untuk dipertahankan atau dirumahkan saat pandemi *COVID-19*. Penerapan *SRHRM* juga diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif. Berbeda dengan *CSR Behaviour*, *CSR Behaviour* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Trust* tidak terlalu berperan dalam organisasi saat pandemi, disebabkan karena adanya keterbatasan waktu dan komunikasi karyawan terhadap perusahaan secara langsung, misalnya komunikasi yang menggunakan online terhadap karyawan sehingga peran langsung (*direct*) agak terhambat. Pelaksanaan kegiatan lingkungan kerja dari basis manual menjadi daring yaitu *Work From Home (WFH)* akan membuat pemikiran karyawan akan sulit terhubung satu sama lain, misalnya pencapaian target dalam perusahaan. Kesulitan ini dapat menyebabkan *CSR Behaviour* sulit berjalan semestinya sesuai dengan keinginan karyawan. Hasil dari kedua penjelasan ini memberikan bahwa ada kemungkinan terjadi gap saat pandemi *COVID-19* antara perusahaan dan karyawan sehingga persamaan persepsi dari karyawan ke perusahaan akan berbeda.

Perusahaan berusaha mendapatkan profit dengan risiko saat pandemi supaya mempertahankan karyawannya, sedangkan karyawan berharap dapat bertahan di organisasi dengan tetap berharap ada peningkatan jenjang yang jelas di perusahaan misalnya tentang insentif ataupun bonus. Hal inilah yang dapat dikembangkan perusahaan untuk menganalisis risiko saat pandemi supaya tidak kolaps dan rugi. Implikasi penelitian ini : (1) Bagi Perusahaan, dapat mengembangkan *Organizational Trust* menjadi lebih baik kepada karyawan untuk diterapkan pada industri praktik swasta, (2) Bagi Pegawai Perusahaan, dapat meningkatkan kepedulian karyawan untuk mengembangkan sikap sesuai dengan prinsip *SRHRM* dan *CSR Behaviour* walaupun pada kenyataannya sulit diterapkan karena terjadinya pandemi *COVID-19*. Keterbatasan penelitian yaitu sampelnya yang terbatas yaitu area Jabodetabek, untuk penelitian lanjutan dapat menggunakan lokasi area yang luas lagi yaitu seluruh Indonesia secara kuisioner (kuantitatif) atau menggunakan *mix-method* (menambah metode wawancara) supaya lebih efektif hasilnya contohnya wawancara pada karyawan atau petinggi perusahaan. Saran penelitian selanjutnya

dapat mengembangkan pertanyaan kuisisioner dengan menggunakan item-item lain pada *CSR Behaviour* dan *SRHRM* dari jurnal-jurnal bereputasi dengan melakukan penambahan sampel sehingga lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. 2020. Understanding employee responses to COVID-19 : a behavioral corporate social responsibility perspective, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol 438 18(4), 421-438. <https://doi.org/10.1108/MRJAM-06-2020-1053>
- Archimi, C.S., Reynaud, E., Yasin, H.M. and Bhatti, Z.A. 2018. "How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust", *Journal of Business Ethics*, Vol. 151 No. 4, pp. 907-921.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. and Chen, Z.X. 2012. "Trust is a mediator of the relationship between organisational justice and work outcomes", *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 23 No. 3, pp. 267-285, <https://doi.org/10.1016/B978-1-4557-4815-0.00018-0>
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. 2010. "SHRM and job design: narrowing the divide", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 Nos 2/3, pp. 379-388.
- Bombiak, E. and Marciniuk-Kluska, A. 2019. "Socially responsible human resource management as a concept of fostering sustainable organization-building: experiences of young polish companies", *Sustainability*, Vol. 11 No. 4, pp. 1044-1072.
- Collier, J. and Esteban, R. 2007. "Corporate social responsibility and employee commitment", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 No. 1, pp. 19-33.
- Dahlsrud, A. 2008. "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-13.
- Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. 2019. Socially responsible human resource practices : disclosures of the world ' s best multinational workplaces, 15(3), 277-295. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2017-0226>
- Garcia, M.M. & Greenwood, K. 2015. "Visualizing CSR: a visual framing analysis of US multinational companies", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 21No. 3, pp. 167-184.
- Gaudencio, P., Coelho, A. and Ribeiro, N. 2017. "The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships", *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 4, pp. 478-492.
- Gaskell, A. 2020. "Will we return to the office after COVID-19?", *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/04/28/will-we-return-to-the-office-after-covid-19/#70dad34eb1f8> (accessed 01 June 2021)
- George, N. A., & Edward, M. 2020. Corporate social responsibility , organizational trust and commitment : a moderated mediation model. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0144>
- Gould-Williams, J. 2003. "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations", *The*

- International Journal of Human Resource Management, Vol. 14 No. 1, pp. 28-54.
- He, J., Morrison, A. M., & Coca-stefaniak, J. A. 2020. On being warm and friendly : the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19, 33(1), 346-366. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>
- Jamali, D.R., El Dirani, A.M. and Harwood, I.A. 2015), "Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model", Business Ethics: A European Review, Vol. 24 No. 2, pp. 125-143.
- Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B.I. and Guo, Z. 2019. "The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31 No. 9, pp. 3646-3663.
- Kundu, S.C. and Gahlawat, N. 2015. "Effects of CSR focused HRM on employees' satisfaction: a study of Indian organizations", Journal of Strategic Human Resource Management, Vol. 4 No. 2, pp. 42-48.
- Liu, D. and Liu, J. 2017. "Dissecting event system theory: tenets and opportunities for research and practice", Quarterly Journal of Management, Vol. 2, pp. 64-80.
- Nie, D., Lamsa, A. and Puce'taite, R. 2018. "Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions", Business Ethics: A European Review, Vol. 27 No. 1, pp. 29-41.
- Parker, L.D. 2014. "Corporate social accountability through action: contemporary insights from British industrial pioneers", Accounting, Organizations and Society, Vol. 39 No. 8, pp. 632-659.
- Parker, L. D. 2020. The COVID-19 office in transition : cost , efficiency and the social responsibility business case, 33(8), 1943-1967. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4609>
- Paula, M., Sancho, L., & Martínez-martínez, D. 2018. Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs, 47(6), 1211-1243. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0165>
- Robinson, S.L. 1996. "Trust and breach of the psychological contract", Administrative Science Quarterly, Vol. 41 No. 4, pp. 574-599.
- Robles. 2020. Organizational Transformation During COVID-19, IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW, VOL. 48, NO. 3, THIRD QUARTER, SEPTEMBER 2020, 48(3), 31-36.
- Shen, J. and Zhu, J.C. 2011. "Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22 No. 15, pp. 3020-3035
- Shen, J. and Zhang, H. 2019. "Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees", Journal of Business Ethics, Vol. 156 No. 3, pp. 875-888.

- Shen, J. and Zhu, C.J. 2011. "Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 15, pp. 3020-3035.
- Wright, P. and McMahan, G.C. 2011. "Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management", *Human Resource Management Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 93-104.