

**PENGARUH CSR PADA KETERIKATAN KERJA: APAKAH
KEBERMAKNAAN DAN *COMPASSION* BERPERAN?**

Bima Aji Kurniawan¹, Suryandari Istiqomah²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret, Surakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap keterikatan karyawan pada karyawan industri perhotelan dengan kebermaknaan dan *compassion* sebagai mediator. Populasi penelitian ini merupakan karyawan hotel bintang, 3, 4, dan 5 di Kota Surakarta. Sampel yang digunakan sebanyak 209 orang yang dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan teknik *purposive sampling*. Data penelitian dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan bantuan *software SmartPLS 3*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, kebermaknaan, dan *compassion*. Kebermaknaan memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan dan juga memediasi pengaruh CSR terhadap keterikatan karyawan. Namun, *compassion* tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan dan juga tidak memediasi pengaruh CSR terhadap keterikatan karyawan. CSR merupakan nilai tambah yang secara berkelanjutan memelihara keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, CSR perlu ditanamkan dalam budaya kerja dan pandangan strategis jangka panjang perusahaan.

Kata Kunci: *compassion, corporate social responsibility, kebermaknaan, keterikatan karyawan*

Abstract

This study aims to identify the effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee engagement mediated meaningfulness and compassion in the hotel industry. The population of this research is employees of 3, 4, and 5-star hotels in Surakarta City. The sample was 209 employees collected through an online questionnaire using purposive sampling. Data were analyzed using PLS-SEM with the help of SmartPLS 3 software. The results showed that CSR positively affected employee engagement, meaningfulness, and compassion. Meaningfulness positively affected employee engagement and mediated the effect of CSR on employee engagement. However, compassion did not affect employee engagement and did not mediate the effect of CSR on employee engagement. CSR is an added value that sustainably maintains employee engagement and well-being. Therefore, CSR needs to be embedded in the company's work culture and long-term strategic view.

Keywords: *compassion, corporate social responsibility, employee engagement, meaningfulness*

Pendahuluan

Corporate Social Responsibility (CSR) awalnya hanya dihubungkan dengan kegiatan amal perusahaan kepada lingkungannya. Dalam perkembangannya CSR ternyata terbukti memberikan manfaat kepada berbagai output perusahaan diantaranya kinerja perusahaan (Torugsa, et al., 2012). CSR dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang dapat memberikan banyak manfaat finansial bagi perusahaan (Gürlek dan Tuna, 2019). Selain dalam level organisasi, manfaat CSR juga dipercaya dapat berpengaruh pada karyawan perusahaan (Chaudhary dan Akhouri, 2019). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa praktik CSR yang dirasakan oleh karyawan akan dapat meningkatkan sikap dan perilaku yang positif karyawan kepada organisasi (Gond, et al., 2010), meningkatkan ide identifikasi organisasi dan kepuasan kerja (Glavas dan Kelley, 2014), serta meningkatkan kinerja *in-role* dan *extra-role* (Newman, al., 2015). Namun jumlah penelitian tentang CSR yang dihubungkan dengan pemangku kepentingan eksternal masih relatif lebih banyak dibandingkan dengan penelitian CSR untuk kepentingan internal, khususnya yang dihubungkan dengan skala yang lebih mikro dalam organisasi seperti Manajemen Sumber Daya Manusia (Aguinis dan Glavas, 2012; El Akremi, et al., 2018). Oleh karena itu masih dibutuhkan bukti penelitian tentang pengaruh persepsi CSR untuk kepentingan internal khususnya sumberdaya manusia.

Salah satu pertanyaan tentang pengaruh CSR di bidang sumberdaya manusia adalah menjelaskan proses dan mekanisme CSR dalam memotivasi karyawan untuk terlibat dalam sikap dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi (Chaudhary dan Akhouri, 2019). Penelitian mengenai CSR terhadap keterikatan karyawan mendapatkan banyak perhatian peneliti karena juga termasuk penelitian yang masih relatif baru saja dilakukan beberapa tahun belakangan ini (Gürlek dan Tuna, 2019).

Keterikatan kerja merupakan salah satu indikator positif bagi organisasi, termasuk kinerja (Bailey, et al., 2017; Bhatti, et al., 2018) dan bahkan dianggap lebih baik dibandingkan indikator yang lainnya (Bakker, et al., 2011). Keterikatan kerja merujuk pada suatu hal yang

positif, memuaskan, pikiran yang dihubungkan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan yang dicirikan dengan semangat, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli dan Bakker, 2004). Karyawan yang memiliki keterikatan kerja akan cenderung terhubung dengan peran pekerjaan mereka dalam organisasi baik secara fisik, kognitif dan emosional sehingga mereka akan merasakan energi positif dalam menciptakan sumberdaya pekerjaan mereka (Kahn, 1990).

Beberapa penelitian menemukan pengaruh CSR pada keterikatan kerja (Ahmad, et al., 2022; Gao, et al., 2018; Wei, et al., 2021), namun mekanisme bagaimana CSR dapat mempengaruhi keterikatan kerja masih membutuhkan penelusuran lebih lanjut (Aguinis dan Glavas, 2012; Gao, et al., 2018). Oleh karena itu penelitian ini ingin mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana CSR dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan dalam organisasi. Salah satu mekanisme yang dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh CSR pada keterikatan kerja adalah dengan memasukkan variabel makna pekerjaan dan *compassion* (Nazir dan Islam, 2020).

Makna kerja dianggap salah satu hal yang penting dalam kehidupan manusia, hal ini disebabkan karena sebagian hidup manusia dihabiskan untuk melakukan pekerjaan (Istiqomah, et al., 2020). Rosso, et al., (2010) menyatakan bahwa makna kerja merupakan salah satu mediator yang penting untuk menentukan sikap dan perilaku yang penting bagi organisasi. Dengan adanya makna kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menciptakan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak mendapatkan dukungan ini. Begitu pula dengan adanya CSR yang dirasakan karyawan ini dipercaya akan dapat meningkatkan makna kerja seorang karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan keterikatan kerja mereka pada organisasi.

Selain makna kerja, variabel yang dipercaya dapat memperjelas mekanisme pengaruh CSR terhadap keterikatan kerja adalah *compassion*. Dutton, et al. (2014) menjelaskan bahwa pentingnya penciptaan *compassion* bagi organisasi adalah untuk mengarahkan

karyawan secara sosial dan mengkoordinasikan tindakan untuk meringankan beban kerja karyawan lain maupun pelanggan. Selain itu, *compassion* juga dianggap dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi karena tidak hanya menjadi penyangga trauma bagi organisasi, namun juga dapat mengembangkan budaya organisasi yang penuh dengan kasih sayang bahkan setelah seorang karyawan pergi (Lown, et al., 2019).

Penelitian ini dilakukan di industri perhotelan di area Solo Raya. Kang, et al. (2020) menyebutkan bahwa masih terdapat kesenjangan penelitian CSR yang dihubungkan dengan faktor internal perusahaan di sektor perhotelan masih minim. Selain itu terdapat beberapa pendapat yang menyatakan bahwa implementasi CSR yang dilakukan di sektor perhotelan terkesan dangkal dana tau bermasalah karena adanya kepentingan dan *stakeholder* yang saling bertentangan dan keterlibatan yang minim dalam CSR (Farmaki, 2019). Oleh karena itu diperlukan adanya penelitian mengenai dampak CSR pada variabel internal perusahaan yaitu keterikatan kerja melalui makna kerja dan *compassion* (Nazir dan Islam, 2020).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Nazir dan Islam (2020) yang menguji CSR pada keterikatan kerja dengan menggunakan mediator makna kerja dan *compassion* di New Delhi, India. Penelitian ini bertujuan untuk memperbanyak bukti tentang pengaruh CSR pada variabel internal perusahaan yang masih jarang untuk dilakukan penelitian khususnya pada manajemen sumberdaya manusia khususnya variabel keterikatan kerja melalui variabel makna kerja dan *compassion*. Kedua penelitian ini juga memberikan tambahan bukti pengaruh CSR pada faktor internal perusahaan khususnya di sector perhotelan.

CSR didefinisikan sebagai sebuah tindakan dan kebijakan spesifik yang dilakukan oleh organisasi yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan *stakeholder* dengan memperhitungkan tiga kinerja utama yaitu kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan (El Akremi, et al., 2018). Sedangkan Waldman, et al, (2006) menyatakan bahwa CSR mengacu

pada tindakan yang dilakukan oleh perusahaan yang terlihat dalam kegiatan memajukan dan menyetujui serta mempromosikan kebaikan sosial. Hal tersebut biasanya diluar kepentingan langsung perusahaan dengan pemegang saham dan diluar apa yang diwajibkan oleh hukum. Dalam beberapa tahun terakhir kegiatan CSR yang dilakukan oleh perusahaan menjadi daya tarik bagi peneliti, tidak hanya selalu dihubungkan dengan kinerja keuangan perusahaan namun juga dihubungkan dengan kinerja internal organisasi termasuk beberapa *outcome* karyawan. CSR dari perspektif karyawan ini ternyata berdampak pada *outcome* karyawan, salah satunya keterikatan kerja (Bizri, et al., 2021).

Keterikatan karyawan juga diyakini sebagai hal penting bagi *outcome* karyawan, antara lain: produktivitas, kreativitas karyawan, OCB, perilaku bersuara dan kinerja karyawan (Buil, et al., 2019; Cheng, et al., 2014; Farid, et al., 2019; Hanaysha, 2016; Istiqomah dan Riani, 2021). Keterikatan kerja merupakan konstruksi motivasional yang menggambarkan bagaimana seorang karyawan dapat mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional saat mereka bekerja (Kahn, 1990). Sedangkan Schaufeli, et al. (2002) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang memuaskan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Harter, et al. (2002) menyatakan karyawan yang terikat dengan pekerjaan akan terlihat energik, antusias dan terserap sepenuhnya dengan pekerjaannya dan akan bertindak untuk mencapai tujuan dan meningkatkan prestise organisasi.

Salah satu teori yang sering digunakan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh CSR partisipatif adalah dengan menggunakan *social cognitive theory* (Wood dan Bandura, 1989). Dalam perspektif SCT, seseorang dapat menanggapi lingkungan dengan cenderung untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang selaras dengan nilai pribadi dan sistem tujuan mereka. Termasuk dalam hal ini praktik CSR yang dilakukan perusahaan, dimana menunjukkan hal positif terhadap lingkungan sosial perusahaan yang banyak sejalan dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan dan cenderung memiliki tujuan yang sama maka

karyawan akan cenderung memberikan respon positif dan menunjukkan keterikatan kerja yang tinggi (Glavas dan Kelley, 2014). Hal ini juga didukung pernyataan Branson (2018) yang menyatakan bahwa biasanya nilai-nilai seorang karyawan akan cenderung selaras dengan nilai-nilai perusahaan. Sehingga jika perusahaan mempunyai nilai-nilai prososial seperti praktik CSR yang dilakukan maka seorang karyawan dengan melihat, mengamati dan mengidentifikasi praktik yang dilakukan perusahaan akan mencoba meniru praktik sosial tersebut di lingkungan kerja mereka yang diterapkan pada sesama karyawan atau pelanggan mereka (Bizri, et al., 2021).

Nazir dan Islam (2020) menjelaskan alasan dasar mengapa CSR mempengaruhi keterlibatan karyawan karena karyawan yang mengikuti CSR merasakan makna yang lebih besar pada organisasi yang bertanggung jawab secara sosial. Ahmad, et al. (2022) menyatakan bahwa CSR merupakan upaya eksplisit organisasi yang melampaui batas formal untuk kepentingan masyarakat yang lebih besar. Kegiatan CSR ini dapat dilihat langsung oleh karyawan, yang memberikan alasan mereka untuk dapat terlibat langsung dalam kegiatan sosial yang memberikan dampak yang lebih luas melalui pekerjaan mereka untuk mendukung organisasi. Selain itu, CSR menunjukkan kegiatan sosial sehingga karyawan dalam organisasi yang melaksanakan CSR menemukan nilai tambah dalam pekerjaan mereka karena mereka merasa bahwa organisasi tidak hanya peduli tentang kepentingan langsung organisasi namun juga memiliki kepedulian yang lebih luas (pihak ketiga). Keterlibatan organisasi ini akan dicatat baik oleh karyawan sebagai komitmen peran ekstra organisasi, sehingga karyawan akan membalas dengan melibatkan diri melalui pekerjaan dan peran ekstra dalam organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₁: CSR berpengaruh positif pada keterikatan karyawan

Kahn (1990) mendefinisikan kebermaknaan di tempat kerja sebagai sebuah keadaan di mana karyawan merasa dihargai, berguna, dan bermanfaat khususnya di tempat kerja seolah-

olah mereka membuat perbedaan dan tidak hanya diterima begitu saja. Nazir dan Islam (2020) menyatakan dari beberapa literatur tentang kebermaknaan di tempat kerja dapat dibedakan menjadi tiga kelompok besar yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja. *Pertama*, kebermaknaan pertama dirasakan ketika saat orientasi pekerjaan yang mereka rasakan khususnya pencapaian manfaat nyata secara materialistik seperti keamanan kerja. *Kedua*, kebermaknaan yang dialami karyawan ketika mereka orientasi karir seperti mengarahkan pada promosi (Aguinis dan Glavas, 2012). *Ketiga*, kebermaknaan yang dirasakan karyawan ketika karyawan merasa melihat dunia ini menjadi tempat yang lebih baik (Beadle dan Knight, 2012).

Berdasarkan literatur tersebut, maka seseorang juga dapat merasakan kebersamaan tidak hanya untuk pekerjaan dan karir, namun juga kebermaknaan dapat timbul ketika karyawan bekerja pada organisasi yang menjalankan perilaku prososial kepada masyarakat an membuat perbedaan bagi komunitas mereka atau yang sering disebut kebermaknaan di tempat kerja (Nazir dan Islam, 2020). CSR yang dilakukan perusahaan akan meningkatkan kebermaknaan di tempat kerja karena karyawan merasa bahwa apa yang dilakukan perusahaan tempat mereka bekerja telah memberikan dampak sosial yang lebih besar melalui kegiatan CSR. Oleh karena itu maka hipotesis yang kami usulkan adalah

H₂: CSR berpengaruh positif pada kebermaknaan karyawan ditempat kerja

Dutton, et al. (2006) menyatakan *compassion* memainkan peran yang penting dalam organisasi yaitu melalui pengurangan rasa sakit karyawan di tempat kerja. *Compassion* dianggap sebagai hal penting yang ada dalam perusahaan dimana kasih sayang meibatkan kesadaran simpatik ketika melihat kesusahan dan penderitaan orang lain sehingga menimbulkan sikap merawat orang lain melalui proses komunikasi dan perilaku (Gao, et al., 2018). Miller, et al. (2012) menyatakan bahwa *compassion* di tempat kerja lebih mengarah pada lingkungan dimana tempat kerja akan lebih menjaga karyawan untuk memikirkan keuntungan kolektif dibandingkan keuntungan pribadi.

Dutton, et al. (2006) mendefinisikan *compassion* sebagai konstruk multi-dimensi di mana tiga elemen *compassion* membentuk konsep tri-partit: memperhatikan penderitaan orang lain, secara empati merasakan sakit orang tersebut, dan bertindak dengan cara yang dimaksudkan untuk meringankan penderitaan. Sedangkan Gao, et al. (2018) mendefinisikan *compassion* sebagai bentuk respons terhadap penderitaan orang lain yang melibatkan seorang individu melihat dengan mata orang lain, mendengar dengan telinga orang lain, merasakan dengan hati orang lain, dan sehingga mengambil tindakan dengan cara yang mengungkapkan belas kasihnya seperti kepada diri sendiri.

Berdasarkan teori identitas sosial, karyawan akan memandang kegiatan CSR yang dilakukan oleh organisasi memiliki asosiasi dengan identitas yang positif yang akan mengembangkan motivasi intrinsik karyawan mereka untuk meningkatkan perilaku prososial seperti tindakan *compassion* diantara anggota organisasi (Gao, et al., 2018; Moon, et al., 2014). Nazir dan Islam (2020) mengatakan bahwa partisipasi CSR menawarkan konteks dimana karyawan dapat mengembangkan perasaan kasih sayang secara intrinsik dan menemukan makna dari apa yang karyawan lakukan, yang mana mengarah pada keterikatan kerja ke tingkatan yang lebih tinggi. CSR memberikan sebuah konteks ideal dengan meningkatkan tindakan kasih sayang diantara karyawan yang secara merata berkontribusi pada kesuksesan hotel. Maka diusulkan hipotesis hipotesis :

H₃: CSR berpengaruh positif pada *compassion* diantara karyawan

Semakin banyak penelitian yang secara konseptual menghubungkan kebermaknaan sebagai pendorong utama keterikatan karyawan (Bakker dan Albrecht, 2018). May, et al. (2004) menyatakan individu yang percaya bahwa aktivitas peran kerja tertentu bermakna secara pribadi kemungkinan besar akan termotivasi untuk berinvestasi lebih penuh di dalamnya atau dapat dikatakan bahwa karyawan yang merasa pekerjaannya memiliki makna yang mendalam bagi diri mereka sendiri akan membuat mereka untuk lebih mencurahkan apa yang mereka punya ke

dalam pekerjaan mereka. Karyawan ingin terlibat dalam pekerjaan yang memberi makna bagi hidup mereka sehingga berkontribusi pada kesejahteraan orang lain (Ashmos dan Duchon, 2000). Hal ini sejalan dengan pernyataan Whittington, et al. (2017) ketika karyawan melihat pekerjaan yang bermakna sehingga pada akhirnya membuat pekerjaan dan kehidupan menjadi menarik sehingga cenderung terlibat dalam pekerjaan tersebut. Dari uraian diatas, disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Kebermaknaan berpengaruh positif pada keterikatan karyawan

Compassion menjadi salah satu tema penelitian yang sering diangkat oleh beberapa peneliti beberapa tahun terakhir (Hur, et al., 2018). Beberapa penelitian menemukan bahwa *compassion* memberikan dampak yang positif terhadap beberapa outcomes antara lain: kreativitas karyawan (Hur, et al., 2018), kewirausahaan social (Miller, et al., 2012), mengurangi burnout (Lown, et al., 2019) serta mengurangi stres dan kelelahan karyawan (Eldor, 2018).

Salah satu teori yang digunakan untuk menjelaskan peran pengaruh tempat kerja adalah *Affective Events Theory* (Weiss dan Cropanzano, 1996). Teori ini menyatakan bahwa perilaku di tempat kerja yang memberikan peristiwa emosional akan memicu mekanisme afektif yang selanjutnya akan membentuk tindakan sesaat yang menciptakan nada emosional yang berkelanjutan di tempat kerja (Min Park dan Rainey, 2007). Selanjutnya emosi yang seperti itu akan terakumulasi dari waktu ke waktu yang akan memberikan kontribusi pada sikap secara emosional yang stabil, khususnya terkait dengan pekerjaan (Shim dan Rohrbaugh, 2011). Penerimaan *compassion* antar karyawan akan menghasilkan berbagai sikap positif dan nyaman di tempat kerja sehingga meningkatkan rasa keterlibatan di tempat kerja (Eldor, 2018; Nazir dan Islam, 2020). Oleh karena itu hipotesis yang diusulkan adalah:

H₅: *Compassion* berpengaruh positif pada keterikatan karyawan

Masih belum jelasnya mekanisme pengaruh CSR yang dilakukan perusahaan pada komponen mikro seperti keterikatan kerja yang dirasakan karyawan membuat para peneliti mengusulkan adanya efek mediasi pada hubungan ini. Salah satu variabel yang diusulkan sebagai variabel pemediasi adalah kebermaknaan dalam pekerjaan. Dalam konteks CSR, Aguinis dan Glavas (2017), menjelaskan bagaimana karyawan membuat pekerjaan mereka lebih bermakna. Menurut perspektif yang masuk akal, karyawan cenderung mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi tidak hanya karena gaji yang mereka dapatkan namun karena mereka melihat organisasi mereka merawat dan memelihara komunitas dan orang-orang yang bukan merupakan bagian dari organisasi (Quinn dan Thakor, 2018). Hal ini mendorong karyawan untuk percaya dan mengidentifikasi organisasi mereka dan akhirnya meningkatkan rasa kebermaknaan mereka dalam pekerjaan. Dengan membuat kegiatan CSR yang relevan, karyawan dapat menemukan lebih banyak makna dan secara psikologis terikat lebih baik dengan pekerjaan mereka (Nazir dan Islam, 2020). Maka dari itu dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H₆: Kebermaknaan memediasi pengaruh CSR pada keterikatan karyawan

Abdelmotaleb, et al. (2018) menyatakan bahwa studi sebelumnya menunjukkan peran mediasi dari *compassion* dalam hubungan antara kegiatan CSR dan hasil kerja seperti kreativitas dan komitmen organisasi yang afektif. Perilaku peduli dan menolong ini (cerminan dari kasih sayang), karena sifatnya yang berorientasi lain, membuat karyawan bekerja sama demi keuntungan kolektif dan karenanya meningkatkan keterikatan karyawan (Nazir dan Islam, 2020). Dari uraian diatas dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H₇: *Compassion* memediasi pengaruh CSR pada keterikatan karyawan

Metode

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat *cross-sectional* dan strategi penelitian yang diterapkan adalah dengan

menggunakan survei. Partisipan yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan hotel bintang 3, bintang 4, dan bintang 5 yang ada di Kota Surakarta. Pemilihan hotel bintang 3, bintang 4 dan bintang 5 di Kota Surakarta ini berdasarkan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MPEK/ 2013 tentang standar usaha model, hotel bintang 3, 4, dan 5 memiliki Kriteria Tidak Mutlak berupa subunsur memiliki program Tanggung jawab Sosial Perusahaan (CSR). Selain itu pemilihan kota Surakarta karena kota ini dikenal merupakan kota yang memiliki sektor pariwisata yang menarik bagi wisatawan dalam negeri dan juga wisatawan mancanegara. Menurut data Dinas Pariwisata Kota Surakarta pada 2019, daya tarik wisata di Kota Surakarta berhasil mencapai jumlah 3.562.551 pengunjung dari berbagai daerah dan mancanegara. Jumlah tersebut menjadikan Kota Surakarta banyak tersedia hotel untuk para wisatawan. Kondisi Pandemi yang terjadi 2 tahun terakhir menyebabkan industri perhotelan semakin kompetitif sehingga dibutuhkan keterikatan kerja karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik dan maksimal.

Teknik sampling yang dipergunakan dalam penelitian ini metode *purposive sampling* yang melibatkan pilihan subjek dalam posisi terbaik atau subjek yang paling menguntungkan untuk memberi informasi yang diperlukan dan digunakan ketika sejumlah atau kategori orang memiliki informasi yang terbatas (Sekaran dan Bougie, 2016). Sebanyak 209 kuisioner dari sampel responden dengan syarat menjadi karyawan yang telah bekerja setidaknya selama 1 tahun pada hotel bintang 3, 4 atau 5 di Kota Surakarta.

CSR diukur dengan mengadopsi 5 item dari Maignan dan Ferrell (2000) dan Rupp, et al., (2018) menggunakan skala likert 1 sampai 5 dengan penilaian sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Keterikatan karyawan diukur dengan mengadaptasi 9 item dari Schaufeli, et al. (2006) menggunakan skala likert 5 poin. Kebermaknaan diukur dengan menggunakan 6 item dari May, et al. (2004) menggunakan skala likert 5 poin. *Compassion* diukur melalui 3 item Lilius, et al. (2008).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan PLS-SEM dengan *software* SmartPLS versi 3.3.3. Sebelum melakukan pengujian hipotesis, maka item pertanyaan diuji validitas dan reabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas berkaitan dengan valid atau tidaknya, keandalan dengan stabilitas dan konsistensi pengukuran konsep yang sedang diukur (Sekaran dan Bougie, 2016). Sedangkan Uji Reliabilitas dapat dilihat melalui 1) *Composite Reliability* yang dipahami sebagai ukuran reliabilitas konsistensi internal, dianggap signifikan bila bernilai >0.70 ; dan 2) *Cronbach Alpha* yang merupakan ukuran reliabilitas konsistensi internal, dianggap signifikan bila bernilai >0.7 .

Hasil dan Pembahasan

Deskripsi responden keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Dekripsi Responden

Keterangan	Kriteria	Frekuensi	Persentase	Jumlah
Jenis Kelamin	Laki-laki	103	49,3%	100%
	Perempuan	106	50,7%	
Umur	< 20 tahun	1	0,5%	100%
	20-29 tahun	63	30,1%	
	30-39 tahun	120	57,4%	
	40-49 tahun	24	11,5%	
	> 50 tahun	1	0,5 %	
Pendidikan	SMA	97	46,4%	100%
	Diploma	28	13,4%	
	Sarjana	84	40,2%	
	<i>Food and Beverage</i>	73	34,9%	
Unit Kerja	<i>Housekeeping</i>	81	38,8%	100%
	<i>Front Office</i>	22	10,5%	
	<i>Sales and Marketing</i>	22	10,5%	
	<i>Accounting</i>	9	4,3%	
	<i>Management</i>	2	1%	
Masa Kerja	1-3	6	2,9%	100%
	4-6	80	38,3%	
	7-9	80	38,3%	
	> 10	43	20,6%	

Sumber: Olah data, 2022

Langkah pertama dalam analisis data menggunakan *software* SmartPLS 3.0 adalah mengevaluasi model pengukuran (*outer model*). Langkah-langkah yang diperlukan untuk evaluasi ini adalah mengukur nilai konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan untuk mengukur nilai masing-masing indikator. Langkah selanjutnya adalah *composite reliability* untuk mengukur nilai masing-masing blok indikator.

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator konstruk reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk yang dihitung dengan SmartPLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi bila *factor loading* menunjukkan $> 0,70$ dengan konstruk yang ingin diukur. Berdasarkan data hasil pengujian *convergent validity*, diketahui terdapat 2 dari 23 indikator yang tidak memenuhi kriteria penilaian *outer loading* dan dikatakan tidak valid karena memiliki nilai 0.70 dan dinyatakan valid. Hasil pengujian *loading factor* tersebut dijelaskan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Nilai Factor Loading Setelah Tahap Eliminasi

Indikator	CSR	COM	KK	KBR
COM2		0.884		
C3		0.898		
CSR2	0.813			
CSR3	0.865			
CSR4	0.840			
CSR5	0.885			
KK1			0.750	
KK2			0.840	
KK3			0.771	
KK4			0.803	
KK5			0.821	
KK6			0.876	
KK7			0.812	
KK8			0.757	
KK9			0.709	
M1				0.863
M2				0.879
M3				0.864
M4				0.790
M5				0.832
M6				0.717

Sumber: Olah data, 2022

Tahap pengujian *convergent validity* berikutnya adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE akan dinyatakan valid jika memiliki nilai >0.50 . Berikut adalah nilai AVE berdasar hasil pengujian pada penelitian ini.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
CSR	0.724	Valid
COM	0.794	Valid
KK	0.632	Valid
KBR	0.682	Valid

Sumber: Olah data, 2022

Selanjutnya dilakukan pengujian *discriminant validity* dapat diketahui dengan melihat nilai *cross loading*. Pada tahap ini, nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih

besar dari nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Nilai *cross loading* masing-masing konstruk terhadap variabel latennya lebih besar dibandingkan nilai konstruk terhadap variabel lainnya. Hal ini berarti bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Selanjutnya uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* > 0.60, dan memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.70. Hair (2018) menyarankan untuk menggabungkan kedua teknik karena reliabilitas sebenarnya umumnya berada di antara *cronbach's alpha* sebagai batas bawah dan *composite reliability* sebagai batas atas. Hasil pada tahap ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
CSR	0.873	0.913
COM	0.741	0.885
KK	0.926	0.939
KBR	0.906	0.928

Sumber: Olah data, 2022

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0.60. Selanjutnya, semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.70. Dari setiap hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian adalah reliabel.

Hasil olah data menggunakan software SmartPLS 3.3.3 menunjukkan hasil yang ditunjukkan di Tabel 5. Hipotesis dikatakan berpengaruh atau signifikan jika memiliki *t-statistics* > 1,96. Kemudian, kriteria selanjutnya yang digunakan pada pengujian hipotesis adalah pada tingkat signifikansi 5% nilai *p-value* ≤ 0,05. Jika *p-value* ≤ (α), maka hipotesis penelitian yang diajukan dinyatakan diterima. Sedangkan jika *p-value* ≥ (α), maka hipotesis penelitian yang diajukan dinyatakan ditolak.

Hasil pengujian *bootstrapping* dalam tabel di bawah menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima karena memiliki nilai *t-statistic* sebesar 4,078, nilai *p-value* 0,000 dan *original samplanya* 0,658.

Tabel 5. Hasil Uji Bootstrapping

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t-Statistics	p-values
CSR→KK	0.658	0.640	0.161	4.078	0.000
CSR→KBR	0.647	0.651	0.072	8.937	0.000
CSR→COM	0.942	0.941	0.014	7.725	0.000
KBR→KK	0.497	0.502	0.085	5.832	0.000
COM→KK	-0.172	-0.158	0.121	1.424	0.078
CSR→COM→KK	-0.162	-0.148	0.114	1.430	0.077
CSR→KBR→KK	0.321	0.329	0.075	4.284	0.000

Sumber: Olah data, 2022

Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nazir dan Islam (2020) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam CSR menawarkan pengalaman pribadi karyawan yang signifikan dan pekerjaan yang berharga yang sebagai hasilnya dan membantu karyawan terlibat lebih baik dalam proyek CSR dan di tempat kerja itu sendiri. Sejalan dengan Chaudhary (2017) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi yang cukup baik tentang kegiatan CSR menunjukkan tingkat keterlibatan rata-rata di tempat kerja. Pada akhirnya, aktivitas CSR mempengaruhi karyawan secara positif yang membuat mereka merasa terikat dengan perusahaan dan pekerjaan mereka.

Hipotesis 2 diterima karena memiliki nilai *t-statistic* sebesar 8,937, nilai *p-value* 0,000 dan *original samplanya* 0,647. Anguinis dan Glavas (2017) menyatakan bahwa CSR akan memperluas gagasan tentang pekerjaan sehingga melampaui perspektif yang berfokus pada tugas, pekerjaan, intra individu, intraorganisasi, dan laba sehingga menjadi sara untuk dapat menemukan kebermaknaan melalui pekerjaan. Karyawan yang merasakan kegiatan prososial melalui kegiatan CSR akan menemukan kebermaknaan pekerjaan karena mereka melihat bahwa apa yang dilakukan perusahaan tidak hanya untuk kepentingan mereka sendiri namun juga memberi manfaat bagi orang lain.

Hipotesis 3 diterima karena memiliki nilai *t-statistic* sebesar 7,725, nilai *p-value* 0,000 dan *original samplanya* 0,942. Temuan ini selaras dengan penelitian Moon, et al. (2014) dimana persepsi karyawan tentang CSR perusahaan akan membentuk tindakan *compassion* karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan

yang berpartisipasi dalam kegiatan CSR akan dapat merasakan penderitaan orang lain yang akan mempengaruhi reaksi emosional subjektif karyawan dan akan membentuk sikap dan perilaku karyawan diantaranya kasih saying/ *compassion* sesama karyawan.

Hipotesis 4 diterima karena memiliki nilai *t-statistic* sebesar 5,832, nilai *p-value* 0,000 dan *original sample*nya 0,497. Hasil ini sesuai dengan penelitian May, et al. (2004) dan Nazir dan Islam (2020). Kebermaknaan dapat dirasakan ketika seseorang merasa apa yang dilakukan memberikan kontribusi yang lebih besar. Nazir dan Islam (2020) menyatakan bahwa kebermaknaan akan mampu mengubah persepsi karyawan tentang konsep bekerja hanya untuk keuntungan saja, namun karyawan juga dapat mulai menemukan keselarasan dan juga kebahagiaan dalam melakukan pekerjaan mereka.

Sementara hipotesis 5 tidak diterima dikarenakan memiliki nilai *t-statistic* sebesar 1,424, nilai *p-value* 0,078 dan *original sample*nya -0,172. Hasil tersebut dapat dimungkinkan karena adanya faktor perbedaan budaya dan pemahaman dalam penerimaan *compassion* (Singh, et al., 2020). Walaupun *compassion* dapat dipahami secara universal oleh semua orang, terdapat perbedaan budaya dalam pemahaman dan penerimaan *compassion*. Sehingga apa yang dianggap *compassion* oleh satu individu belum tentu dianggap tindakan *compassion* berdasarkan nilai dan keyakinan individu lain dari budaya yang berbeda.

Hipotesis 6 diterima karena memiliki nilai *t-statistic* sebesar 4,284, nilai *p-value* 0,000 dan *original sample*nya 0,321. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nazir dan Islam (2020) yang menyatakan bahwa kebermaknaan terbukti secara parsial memediasi hubungan antara aktivitas CSR dengan keterikatan karyawan. Karyawan melihat dan terlibat dalam kegiatan CSR akan merasakan kebermaknaan kerja karena melihat perusahaan tidak hanya memikirkan kepentingan mereka sendiri namun juga memikirkan kepentingan yang lebih luas seperti membantu masyarakat akan memberikan nutrisi yang penting untuk keterlibatan dalam kegiatan organisasi. Karyawan yang merasakan kebermaknaan

kerja akan cenderung merasa bahagia, lebih sehat dan lebih produktif dalam menjalankan pekerjaannya.

Sedangkan hipotesis 7 tidak didukung dikarenakan memiliki nilai *t-statistic* sebesar 1,430, nilai *p-value* 0,077 dan *original sample*nya -0,162. Hal ini dapat dikaitkan dengan SET (*Social Exchange Theory*) seperti dijelaskan dalam Cropazano dan Mitchell (2005) dimana SET merupakan pertukaran sosial terdiri dari tindakan yang bergantung pada reaksi menguntungkan orang lain, yang dari waktu ke waktu menyediakan transaksi dan hubungan yang saling menguntungkan. Dalam konteks ini, karyawan hotel bintang 3, 4, dan 5 di Kota Surakarta merasakan bahwa mereka memiliki rekan kerja dan juga atasan yang peduli dan merasakan *compassion* ditempat kerja namun menganggap *compassion* yang mereka dapatkan merupakan hal yang biasa dan tidak memberikan value terhadap diri mereka dan merasa bahwa hal tersebut bukanlah *compassion*, sehingga karyawan tidak memberikan pertukaran sosial berupa keterikatan mereka terhadap perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa Aktivitas CSR mempengaruhi keterikatan karyawan hotel bintang 3, 4, dan 5 di kota Surakarta dan menunjukkan arah hubungan yang positif. Artinya, karyawan hotel akan merasa lebih terikat dan menginvestasikan waktu, tenaga dan pikiran mereka pada pekerjaan mereka ketika mereka dilibatkan dalam aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan hotel. Selain itu, aktivitas CSR mempengaruhi kebermaknaan karyawan di tempat kerja dan menunjukkan arah hubungan yang positif. Karyawan hotel bintang 3, 4, dan 5 di kota Surakarta menemukan kebermaknaan di tempat kerja ketika mereka mengetahui bahwa perusahaan tempat mereka bekerja memiliki tujuan sosial yang mulia yang mana direalisasikan melalui aktivitas CSR hotel.

Aktivitas CSR mempengaruhi *compassion* diantara karyawan dan menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan hotel bintang 3, 4, 5 di kota Surakarta merasakan dengan adanya aktivitas

CSR di dalam tempat kerja memicu lingkungan kerja yang dipenuhi oleh *compassion* diantara para karyawan yang mana menumbuhkan perasaan untuk memikirkan keuntungan kolektif daripada keuntungan individu saja. Lalu, kebermaknaan berpengaruh pada keterikatan karyawan dan menunjukkan hubungan positif. Kebermaknaan yang dirasakan oleh karyawan hotel bintang 3, 4, dan 5 di kota Surakarta mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kegiatan perusahaan dan membuat mereka merasa terikat pada pekerjaan mereka. Sementara itu, *compassion* tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti *compassion* yang dirasakan karyawan hotel bintang 3, 4, dan 5 di kota Surakarta tidak dapat meningkatkan keterikatan mereka pada organisasi.

Kebermaknaan memediasi hubungan antara aktivitas CSR dengan keterikatan karyawan secara parsial dan menunjukkan arah hubungan yang positif. Hal ini berarti semakin tinggi kebermaknaan yang dirasakan oleh karyawan hotel bintang 3, 4, dan 5 di kota Surakarta akan mendorong karyawan untuk semakin terlibat dalam aktivitas CSR dan niat untuk tetap berada dalam organisasi. *Compassion* tidak memediasi hubungan antara aktivitas CSR dengan keterikatan karyawan. Namun secara langsung aktivitas CSR berpengaruh signifikan pada keterikatan karyawan. Hal ini berarti *compassion* yang dirasakan oleh karyawan hotel bintang 3, 4 dan 5 di Kota Surakarta tidak dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam aktivitas CSR dan tidak meningkatkan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh karenanya pengaruh aktivitas CSR pada keterikatan karyawan hanya berlaku secara langsung, tidak melalui variabel mediasi *compassion*.

Saran yang dapat diberikan kepada industri hotel adalah CSR sebenarnya merupakan nilai tambah yang secara berkelanjutan memelihara keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Kegiatan tanggung jawab sosial memunculkan perilaku tolong-menolong dalam bentuk tindakan kasih sayang, dan memberikan makna bagi karyawan. Petinggi-petinggi perusahaan dapat mendesain ulang penugasan kerja karyawan untuk memberikan semua karyawan kesempatan untuk memberikan kontribusi

sosial. Artinya, CSR perlu ditanamkan dalam kerja perusahaan, budaya kerja dan pandangan strategis jangka panjang. Disarankan perusahaan untuk memberikan sosialisasi mengenai kegiatan CSR melalui media internal perusahaan seperti *repository* pada perusahaan yang menginformasikan mengenai aktivitas CSR di perusahaan.

Daftar Referensi

- Abdelmotaleb, M., Mohamed Metwally, A. B. E., & Saha, S. K. (2018). Exploring the impact of being perceived as a socially responsible organization on employee creativity. *Management Decision*, 56(11), 2325–2340. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0552>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2017). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, XX(X), 30.
- Ahmad, N., Ullah, Z., Aldhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67(January), 102968. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102968>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Ashmos-D-P_Duchon_D-2000.pdf. In *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Review*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.

- <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Beadle, R., & Knight, K. (2012). Virtue and Meaningful Work. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 433-450. <https://doi.org/10.5840/beq201222219>
- Bhatti, M. A., Mat, N., & Juhari, A. S. (2018). Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(8), 1000-1013. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2017-0129>
- Bizri, R., Wahbi, M., & Al Jardali, H. (2021). The impact of CSR best practices on job performance: the mediating roles of affective commitment and work engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 129-148. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2020-0015>
- Branson, C. M. (2018). Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376-395. <https://doi.org/10.1108/09578230810869293>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(January), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>
- Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2019). CSR perceptions and employee creativity: examining serial mediation effects of meaningfulness and work engagement. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 61-74. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2018-0018>
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 817-831. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0429>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dutton, J. E. (2014). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428. <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9309035145>
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59-96. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Eldor, L. (2018). Public service sector: The compassionate workplace - The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 86-103. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux028>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-gonz, S., & Khattak, A. (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-16.
- Farmaki, A. (2019). Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2297-2320. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0199>
- Gao, Y., Zhang, D., & Huo, Y. (2018). Corporate social responsibility and work engagement: testing a moderated mediation model. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 661-673. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9517-6>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility

- influence on employees. *Research Paper Serie International Centre for Corporate Social Responsibility*, 44(54), 1–46.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31(May), 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.004>
- Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., & Anderson R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Eighth). Andover, Hampshire: Cengage.
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6, 61–70. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2018). How Employees' Perceptions of CSR Increase Employee Creativity: Mediating Mechanisms of *Compassion* at Work and Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629–644. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3321-5>
- Istiqomah, S., & Riani, A. L. (2021). Linking Transformational Leadership to OCB in Hospitality Industry: the Mediating Influence of Affective Commitment and Work Engagement. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(1), 53–67. <https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.17359>
- Istiqomah, S., Riani, A. L., & Sarwoto, S. (2020). *Effects of Proactive Personality , Transformational Leadership and Perceived Organizational Support on Employee Creativity : The Role of Work Meaning as a mediating variable*. 3657, 3657–3676.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kang, H. J. (Annette), Kim, W. G., Choi, H. M., & Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102333. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102333>
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of *compassion* at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193–218. <https://doi.org/10.1002/job>
- Lown, B. A., Shin, A., & Jones, R. N. (2019). Can Organizational Leaders Sustain *Compassionate*, Patient-Centered Care and Mitigate Burnout? *Journal of Healthcare Management*, 64(6), 398–412. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-18-00023>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297. <https://doi.org/10.1023/A:1006262325211>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How *compassion* encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616–640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
- Min Park, S., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197–226. <https://doi.org/10.1177/0734371X06296866>
- Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W., & Yoon, S. W. (2014). Bridging corporate social responsibility and *compassion* at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1), 49–72. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0060>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2020). Effect of CSR activities on meaningfulness, *compassion*, and employee engagement: A sense-making theoretical approach. *International Journal of Hospitality*

- Management*, 90(November 2019).
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102630>
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226–1242.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559–579.
<https://doi.org/10.1002/job.2282>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3, 72–92.
<https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach (Seventh)*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Shim, D. C., & Rohrbaugh, J. (2011). Government career commitment and the shaping of work environment perceptions. *American Review of Public Administration*, 41(3), 263–284.
<https://doi.org/10.1177/0275074010374504>
- Singh, P., King-Shier, K., & Sinclair, S. (2020). South Asian patients' perceptions and experiences of compassion in healthcare. *Ethnicity and Health*, 25(4), 606–624.
<https://doi.org/10.1080/13557858.2020.1722068>
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 483–500.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703–1725.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>
- Wei, S., Sial, M. S., Comite, U., Thu, P. A., Badulescu, D., & Popp, J. (2021). An examination to explain the mechanism of employees' environment-specific behavior through csr and work engagement from the perspective of stewardship theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17).
<https://doi.org/10.3390/ijerph18179370>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory. *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 1–74.
- Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). *Enhancing Employee Engagement: An Evidence-Based Approach*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-54732-9>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management special issue: theory development forum Dynamic Personality View project. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
<http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>