

## PERAN KEPUASAN MEMEDIASI ANTARA CSR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MASA PANDEMI COVID-19

Melinsani Manalu<sup>1</sup>, Gancar Premananto<sup>2</sup>

<sup>1,2)</sup> Universitas Airlangga Surabaya

### ABSTRACT

This study was conducted to know the effect of internal CSR and external CSR on employee satisfaction and performance during the Covid-19 pandemic. This research was performed using a quantitative approach by collecting questionnaire data. Respondents in this study amounted to 74 employees with the Relationship Manager level in a banking company. The analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) technique. This research shows that the company's internal CSR and external CSR influence employee satisfaction and performance during the Covid-19 pandemic.

**Key Words** : *Internal CSR, Eksternal CSR, Employee Satisfaction, Employee Performance*

**Correspondence to** : [melinsanimanalu@gmail.com](mailto:melinsanimanalu@gmail.com)

### ABSTRAK :

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh CSR internal dan CSR eksternal terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19. Penelitian ini dilakukan dengan memakai pendekatan kuantitatif, dengan cara pengumpulan data memakai kuesioner. Responden dalam penelitian ini berjumlah 74 karyawan dengan level jabatan Relationship Manager disuatu perusahaan perbankan. Analisis yang dilakukan menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini menunjukkan bahwa CSR internal dan CSR eksternal yang dilakukan perusahaan memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19

**Kata Kunci** : CSR Internal, CSR Eksternal, Kepuasan Karyawan, Kinerja Karyawan

### Riwayat Artikel:

*Received* : 18 Agustus 2021

*Revised* : 08 November 2021

*Accepted* : 10 November 2021

---

### PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 saat ini telah terjadi ke hampir seluruh penjuru dunia. Dimana pertama kali muncul dari kota Wuhan di China yang juga telah menyebar di Indonesia sejak Maret 2020. Pandemi tersebut tidak hanya menyerang kesehatan manusia, namun secara tidak langsung menyerang perekonomian dunia khususnya di Indonesia. Untuk mengantisipasi penyebaran pandemi yang berkelanjutan pemerintah menerapkan protokol kesehatan.

Selain itu pandemi Covid-19 juga mempengaruhi cara berinteraksi antar individu. Setiap orang dituntut untuk melaksanakan protokol kesehatan dengan tujuan agar dapat

menghindar dari kemungkinan terpapar virus covid-19. Perusahaan banyak yang dengan intens melakukan tanggung jawab sosial di internal perusahaan, termasuk salah satunya industri perbankan.

Perusahaan secara intens memastikan kondisi karyawannya agar tetap sehat dan produktif serta ikut berperan aktif melakukan program CSR terhadap lingkungan sekitarnya yang terdampak oleh Pandemi Covid-19. Di sisi lain kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) juga memberikan pengaruh dalam kontribusi perusahaan terhadap pembangunan berkelanjutan yang kemudian memberikan dampak terhadap

sosial, ekonomi dan lingkungan sekitarnya (Story & Castanheira, 2018).

Perusahaan menyadari bahwa memastikan kondisi kesehatan karyawan tetap optimal di masa pandemi adalah hal yang penting untuk dilakukan dikarenakan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bagian utama yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan (Wijaya, 2018). Dengan demikian perusahaan memiliki dorongan untuk melaksanakan tanggung jawab sosialnya di internal perusahaan dalam aktivitas program CSR.

CSR merupakan bentuk tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan apa yang menjadi keharusan dalam hubungan antara perusahaan dan lingkungan secara global, pemerintah dan warga Negara (Crowther & Aras, 2008). Dalam lingkup kecil, definisi tersebut berhubungan dengan bagaimana keterkaitan antara perusahaan dan masyarakat lokal dimana perusahaan berdiri atau beroperasi. Pengertian lain yaitu berkaitan dengan hubungan yang terjalin antara korporasi dan stakeholdersnya. Sehingga dengan demikian maka perusahaan yang mampu melakukan CSR yang baik akan memiliki hubungan yang lebih baik diantara perusahaan dan para stakeholders yang secara tidak langsung kemudian akan memberikan keuntungan yang berkelanjutan kepada perusahaan baik dalam eksternal maupun internal perusahaan.

CSR eksternal merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan yang bertujuan untuk pengembangan masyarakat, keberlanjutan, perlindungan lingkungan, dan kegiatan filantropi (Story & Castanheira, 2018) sedangkan menyatakan praktik CSR internal mengacu pada praktik CSR yang berhubungan langsung dengan lingkungan kerja fisik dan psikologis karyawan (Protuskiprop, Kemboi, & Mutai, 2015).

CSR internal menunjukkan kebijakan dan praktik organisasi yang terkait dengan kesejahteraan psikologis dan fisiologis karyawannya. Ini termasuk menghormati hak asasi manusia, kesehatan dan keselamatan karyawan, keseimbangan hidup, pelatihan karyawan, kesempatan yang sama, dan keragaman. Sedangkan CSR Eksternal terkait dengan lingkungan dan Praktik sosial yang memperkuat legitimasi perusahaan dan reputasi

di antara para pemangku kepentingan eksternal Kegiatan CSR eksternal termasuk kesukarelaan, filantropi perusahaan, perlindungan lingkungan dan satwa liar (Hameed, Riaz, Arain, & Farooq, 2018).

Hasil penelitian yang dilakukan Alkayed (2017) CSR yang dilakukan kepada lingkungan sosial perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Perusahaan yang terlibat dalam kegiatan CSR akan dapat menumbuhkan persepsi karyawan yang positif, yang kemudian persepsi tersebut dapat terlihat sebagai sebuah kepuasan yang terlihat di dalam diri para karyawan perusahaan. Program sosial perusahaan merupakan kegiatan CSR terpenting dimana dapat meningkatkan kepuasan karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Suher, Bir, & Yapar, 2017). Dan dalam penelitian yang dilakukan oleh Story & Castanheira (2018) menjelaskan bahwa CSR eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Program CSR yang dilakukan perusahaan mampu menciptakan kepuasan karyawan dikarenakan karyawan menilai bahwa perusahaan peduli terhadap kondisi internal di perusahaan dan menciptakan lingkungan yang kondusif terhadap suasana kerja karyawan. Kepuasan karyawan juga dapat memacu produktifitas dari karyawan itu sendiri. Karyawan akan melakukan pekerjaan dengan optimal sesuai dengan ekspektasi dari perusahaan sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan. Karyawan perlu memiliki rasa puas dalam bekerja di suatu perusahaan yang kemudian akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan (Wijaya, 2018).

Di setiap organisasi perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja dengan baik sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya menguntungkan perusahaan, setiap karyawan akan mendapatkan apresiasi terhadap pencapaian kinerja yang didapatkan. Untuk mencapai kinerja yang baik maka karyawan membutuhkan kepuasan dalam bekerja untuk mencapai hasil yang diinginkan (Ma'ruf, 2005). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmayanti (2017) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pemilihan pengamatan dilakukan kepada karyawan marketing kredit modal kerja dengan jabatan Relationship Manager perbankan karena mereka merupakan penyalur dana kepada pengusaha dalam rangka pemulihan ekonomi. Dengan demikian, penelitian dilakukan untuk mengetahui CSR internal dan eksternal yang dilakukan perusahaan dapat berdampak terhadap kepuasan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan.

## METODOLOGI PENELITIAN

Dilakukan dengan pendekatan kuantitatif deskriptif dan kemudian dilakukan pengukuran formal yaitu kuesioner, yang kemudian di design menjadi subjek dalam analisis statistik (Stangor & Walinga, 2010). Penelitian ini adalah penelitian kausalitas. Menurut (Malhotra, 2007), penelitian kausalitas adalah tipe penelitian yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara variabel independen (yang mempengaruhi) dan variabel dependen (yang dipengaruhi).

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah:

1. Variabel eksogen, yaitu variabel yang dipilih dan tidak mendapat pengaruh oleh variabel yang didalam model (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Yang termasuk variabel eksogen dalam penelitian ini, adalah CSR Internal dan CSR Eksternal (X)
2. Variabel endogen, merupakan variabel yang mendapatkan pengaruh dari variabel lain didalam model (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Disini, variabel endogen digambarkan sebagai variabel yang menerima arah anak panah dari variabel eksogen (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Ada dua jenis variabel endogen, yaitu:
  - a. Variabel endogen intervening, adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel eksogen kemudian mempengaruhi variabel endogen dependen (Stangor & Walinga, 2010). Yang merupakan variabel endogen intervening adalah Kepuasan Karyawan (Z).
  - b. Variabel endogen dependen. Dalam hal penelitian adalah Kinerja Karyawan (Y).

## Definisi Variabel Operasional

### CSR Internal

Dalam penelitian ini indikator-indikator variabel CSR Internal merupakan pengembangan dari (Yousaf, Sajjad, & Ali, 2016) meliputi:

1. Perusahaan memberikan motivasi menggunakan jasa motivator profesional secara online kepada karyawan di masa pandemi Covid-19
2. Perusahaan memberikan klinik online gratis kepada karyawan untuk konsultasi penyakit dan obat-obatan di masa pandemi Covid-19
3. Perusahaan memberikan multivitamin kepada karyawan sehingga imunitas karyawan tetap terjaga di masa pandemi Covid-19
4. Perusahaan memberikan support penanganan dan pemantauan secara intensif kepada karyawan yang terpapar virus Covid-19.

### CSR Eksternal

Dalam penelitian ini indicator-indikator variabel CSR Eksternal merupakan pengembangan dari (Story & Castanheira, 2018) meliputi:

1. Perusahaan peduli terhadap lingkungan perusahaan dengan memberikan bantuan dana ke Panti asuhan di masa Pandemi Covid-19
2. Perusahaan peduli terhadap lingkungan perusahaan dengan memberikan bantuan sembako pada warga sekitar perusahaan dimasa pandemi Covid-19
3. Perusahaan peduli terhadap lingkungan perusahaan dengan memberikan bantuan kepada rumah sakit di masa pandemi Covid-19
4. Perusahaan memberikan bantuan berupa APD dan ventilator kepada rumah sakit rujukan Covid-19
5. Perusahaan memberikan sosialisasi dan membagikan masker kepada masyarakat di masa pandemi Covid-19

### Kepuasan Karyawan

Dalam penelitian ini indikator- indikator variabel Kepuasan Karyawan merupakan pengembangan dari (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012) meliputi:

1. Karyawan puas terhadap kebijakan perusahaan terkait operasional kerja di masa pandemi Covid-19
2. Karyawan puas terhadap lingkungan kerja di masa pandemi Covid-19
3. Karyawan puas dengan fasilitas kesehatan yang diberikan perusahaan di masa pandemi Covid-19
4. Karyawan puas dengan benefit yang tidak mengalami pengurangan berupa gaji, THR, uang cuti dan tetap diberikan kenaikan gaji oleh perusahaan di masa pandemi Covid-19
5. Karyawan puas dengan keamanan kerja dimana rendahnya kemungkinan untuk di PHK di masa pandemi Covid-19

### Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini indikator-indikator variabel Kinerja Karyawan merupakan pengembangan dari (Story & Castanheira, 2018) meliputi:

1. Karyawan telah melakukan pekerjaan sesuai dengan *job desk* yang diberikan perusahaan.
2. Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan perusahaan.
3. Karyawan melakukan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab
4. Karyawan melakukan pekerjaan dengan usaha yang maksimal

### Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pria dan wanita dengan level jabatan Relationship Manager di suatu perusahaan perbankan di Jawa Timur pada unit bisnis segmen *Small Medium Enterprise* (SME).

Kuisisioner disebarkan langsung oleh peneliti kepada responden yang bekerja di industry perbankan wilayah Jawa Timur. Pemilihan lokasi penyebaran kuisisioner di wilayah Surabaya dilakukan untuk mendapatkan responden penelitian dengan karakteristik yang lebih detail untuk memperkuat spesifikasi hasil penelitian dan lebih reliable untuk diaplikasikan.

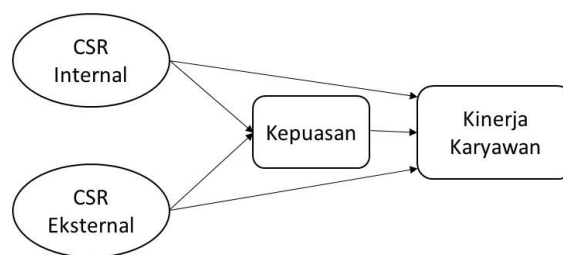
### Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang dilakukan untuk pengumpulan data dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan yaitu dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada responden yang

didalamnya berisi sejumlah pertanyaan yang sebelumnya secara sistematis telah ditentukan.

### Model Analisis

Model analisis merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh (Protuskiprop, Kemboi, & Mutai, 2015). Dari hasil kajian teori mengidentifikasi bahwa CSR Internal dan CSR Eksternal mempengaruhi kepuasan karyawan dan juga mempengaruhi kinerja karyawan kemudian kepuasan kerja karyawan memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan.



**Gambar. 1**  
Model Analisis Penelitian

### Teknik Analisis Data

Memakai pendekatan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan sesuatu pendekatan yang bersifat *predictive model* (Ghozali & Latan, 2012). Metode analisis dalam riset ini memakai metode PLS 2 sesi, ialah:

Sesi I merupakan uji *measurement* model, ialah menguji validitas serta reliabilitas konstruk dari tiap- tiap indikator.

Sesi II merupakan uji *structural* model yang bertujuan buat mengenali terdapat ataupun tidaknya pengaruh antar variabel/ korelasi antar konstruk yang diukur dengan memakai uji t dari PLS.

### Measurement (Outer) Model

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner dalam pengumpulan data penelitian. Kemudian peneliti menggunakan program *Smart PLS* untuk mengetahui bagaimana tingkat validitas dan reliabilitas dari kuisisioner. Prosedur pengujian validitas adalah suatu korelasi skor item (*component score*) atau disebut juga *convergent validity* dengan *construct*

score sehingga menghasilkan nilai loading factor (Ghozali & Latan, 2012). Reliabilitas yaitu untuk menyatakan apakah suatu pengukuran memberikan hasil yang relatif konsisten dan dapat dipercaya setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian, maka digunakan *composite reliability*.

### Structural (Inner) Model

Tujuan dilakukan uji Structural (Inner) model ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan antara konstruk-konstruk setelah dilakukan pengukuran dan merupakan uji t dari PLS. Nilai R-Square model dapat dilihat setelah dilakukan pengukuran Structural/inner model yang kemudian menunjukkan pengaruh antar variabel dalam suatu model.

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Profil Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Jabatan Relationship Manager yang ada di industri perbankan sebanyak 74 orang. Deskripsi profil dari 74 karyawan yang menjadi sampel penelitian salah satunya meliputi usia.

TABEL 1. Profil Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20 – 30 tahun	29	39,2%
31 – 40 tahun	42	56,8%
> 40 tahun	3	4,1%
Total	74	100,0%

### Validitas dan Reliabilitas

#### Convergent Validity

Ketentuan nilai *outer loading* adalah lebih besar dari 0,5 – 0,6 yang dilakukan untuk pengukuran *convergent validity*. Selain menggunakan nilai *outer loading* evaluasi dari *convergent validity* juga dilakukan dengan nilai *average variance extracted* > 0,5.

TABEL 2. Nilai Outer Loading & AVE

Variabel	Indikator	Nilai Outer Loading	Average Variance Extracted (AVE)
CSR Internal	CSRI1	0,747	0,642
	CSRI2	0,822	
	CSRI3	0,767	
	CSRI4	0,864	
CSR Eksternal	CSRE1	0,883	0,779
	CSRE2	0,844	
	CSRE3	0,899	
	CSRE4	0,895	
	CSRE5	0,891	
Kepuasan Karyawan	KP1	0,816	0,635
	KP2	0,855	
	KP3	0,802	
	KP4	0,792	
	KP5	0,714	
Kinerja Karyawan	KNJ1	0,844	0,720
	KNJ2	0,749	
	KNJ3	0,911	
	KNJ4	0,880	

Berdasarkan Tabel 2 diketahui nilai pada semua variabel yang menyusun model struktural sudah memiliki nilai lebih besar dari 0,50, sehingga telah memenuhi *convergent validity* indikator-indikator pertanyaan dalam model *structural*.

#### Discriminant Validity

Setelah evaluasi *convergent validity* dilakukan, selanjutnya menggunakan evaluasi *fornell-larcker* dan *cross-loading* dilakukan untuk mengevaluasi *discriminant validity*.

TABEL 3. Evaluasi Fornell-Larcker

Variabel	CSR Internal	CSR Eksternal	Kepuasan Karyawan	Kinerja Karyawan
CSR Internal	<b>0,801</b>			
CSR Eksternal	0,663	<b>0,883</b>		
Kepuasan Karyawan	0,734	0,694	<b>0,797</b>	
Kinerja Karyawan	0,706	0,650	0,796	<b>0,848</b>

Berdasarkan pada Tabel 3 evaluasi *discriminant validity* dengan *fornell-larcker* dapat ditunjukkan bahwa *discriminant validity* pada setiap variabel penelitian sudah baik. Sementara itu, hasil dari evaluasi *discriminant validity* dengan *cross-loading* dapat ditampilkan sebagai berikut:

**TABEL 4. Evaluasi Cross Loading**

Variabel	CSR Interna l	CSR Eksterna l	Kepuasan Karyawan n	Kinerja Karyawan n
CSRI1	<b>0,747</b>	0,506	0,523	0,502
CSRI2	<b>0,822</b>	0,485	0,568	0,599
CSRI3	<b>0,767</b>	0,514	0,535	0,467
CSRI4	<b>0,864</b>	0,612	0,702	0,667
CSRE1	0,626	<b>0,883</b>	0,632	0,608
CSRE2	0,581	<b>0,844</b>	0,603	0,560
CSRE3	0,589	<b>0,899</b>	0,638	0,566
CSRE4	0,568	<b>0,895</b>	0,578	0,516
CSRE5	0,559	<b>0,891</b>	0,610	0,613
KP1	0,624	0,663	<b>0,816</b>	0,650
KP2	0,517	0,578	<b>0,855</b>	0,611
KP3	0,649	0,663	<b>0,802</b>	0,620
KP4	0,629	0,449	<b>0,792</b>	0,694
KP5	0,481	0,381	<b>0,714</b>	0,590
KNJ1	0,595	0,540	0,662	<b>0,844</b>
KNJ2	0,576	0,614	0,582	<b>0,749</b>
KNJ3	0,572	0,519	0,715	<b>0,911</b>
KNJ4	0,649	0,543	0,731	<b>0,880</b>

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *outer loading* item pernyataan yang ada pada setiap variabel penelitian sudah memiliki nilai yang paling besar pada variabel yang disusunnya. Hal ini menunjukkan bahwa item pernyataan yang

digunakan dalam variabel penelitian sudah memenuhi *discriminant validity*.

### Composite Reliability

Composite Reliability digunakan untuk melakukan pengujian reliabilitas masing-masing variabel dalam kerangka model penelitian. *Composite reliability* dapat terpenuhi dalam suatu variabel dikatakan apabila nilai *cronbach alpha* serta nilai *composite reliability* lebih besar nilainya dari 0,7.

**TABEL 5. Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

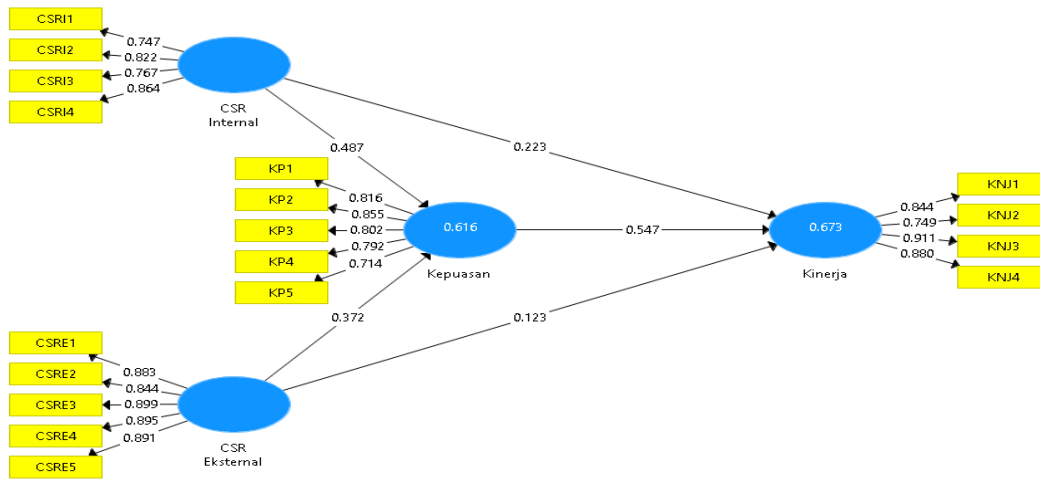
Variabel	Composite Reliability	Cronbac h Alpha
CSR Internal	0,877	0,814
CSR Eksternal	0,946	0,929
Kepuasan Karyawan	0,897	0,855
Kinerja Karyawan	0,911	0,868

Berdasarkan Tabel 5 terlihat bahwa setiap variabel dalam model penelitian memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7. Dengan demikian maka hasil evaluasi penelitian ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi *composite reliability*.

### Analisis Partial Least Square (PLS)

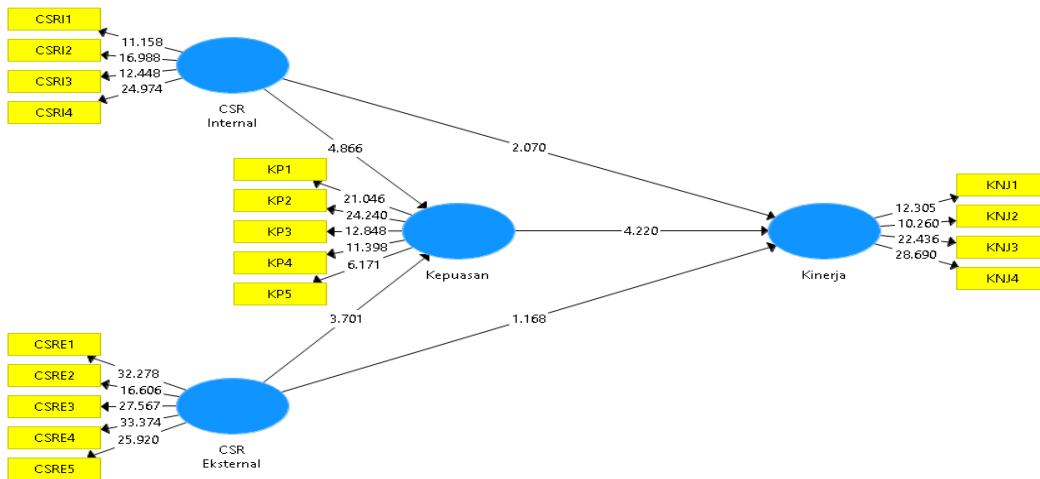
Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Smart PLS 3.2.9. Model PLS penelitian disusun berdasarkan pengukuran gabungan antara *first order* dan *second order*.

**Evaluasi Measurement / Outer Model**



**Gambar. 2**  
 Hasil Estimasi *Algorithm Smart PLS*

**Evaluasi Inner Moder**



**Gambar. 3**  
 Hasil Estimasi *Bootstrapping Smart PLS*

**R-Square**

**TABEL 6. Nilai R-square**

Variabel	R Square
Kepuasan Karyawan	0,616
Kinerja Karyawan	0,673

Pada jalur antara variabel CSR Internal dan CSR Eksternal terhadap Kepuasan Karyawan menghasilkan nilai *R-square* 0,616 yang memiliki arti bahwa adanya keragaman persepsi karyawan atas kepuasan kerja dapat dijelaskan

oleh persepsinya atas variabel CSR Internal dan CSR Eksternal sebesar 61,6%. Sementara itu, pada jalur antara CSR Internal, CSR Eksternal dan Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai *R-square* sebesar 0,673 yang memberikan arti bahwa adanya keragaman persepsi karyawan atas kinerja dapat dijelaskan oleh persepsinya atas variabel CSR Internal, CSR Eksternal dan Kepuasan Karyawan sebesar 67,3%.

## Inner Weight

TABEL 7. Evaluasi Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

<i>Direct Effect</i>	<i>Original Sample</i>	<i>T-statistic</i>	<i>p-value</i>
CSR Internal →Kepuasan	0,487	4,866	0,000
CSR Internal →Kinerja	0,223	2,070	0,039
CSR Eksternal →Kepuasan	0,372	3,701	0,000
CSR Eksternal →Kinerja	0,123	1,168	0,243
Kepuasan →Kinerja	0,547	4,220	0,000

## PEMBAHASAN

### Pengaruh CSR Internal terhadap kepuasan Karyawan di masa pandemi Covid-19

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang pertama, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara CSR Internal terhadap kepuasan karyawan Relationship Manager di perusahaan perbankan Jawa Timur di masa pandemi Covid-19. Hal ini konsisten dengan hipotesis yang menyatakan bahwa CSR Internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap terhadap kepuasan Karyawan yang dikembangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Protuskiprop, Kemboi, & Mutai, (2015).

### Pengaruh CSR Internal terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemic Covid-19

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang kedua, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara CSR Internal terhadap kinerja karyawan Relationship Manager di perusahaan perbankan Jawa Timur di masa pandemi Covid-19. Hal ini konsisten dengan hipotesis yang menyatakan bahwa karyawan di perusahaan yang melakukan CSR internal menunjukkan kinerja individu yang lebih baik dalam hal penjualan per karyawan dan pendapatan bersih per karyawan yang dikembangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sun & Yu (2015)

### Pengaruh CSR Eskternal terhadap kepuasan Karyawan di masa pandemic Covid-19

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ketiga, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara CSR Eksternal terhadap kepuasan karyawan Relationship Manager di

perusahaan perbankan Jawa Timur di masa pandemi Covid-19. Hal ini konsisten dengan hipotesis yang menyatakan bahwa kegiatan CSR eksternal berpengaruh signifikan dan positif terhadap terhadap kepuasan Karyawan yang dikembangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Raihan & Karim (2017). Dalam penelitiannya aspek *Philanthropic* CSR memberikan pengaruh yang positif dan significant dalam meningkatkan kepuasan karyawan. *Philanthropic* CSR merupakan inisiatif perusahaan untuk memberikan donasi kepada masyarakat sekitar. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Omeer (2018) menghasilkan bahwa kegiatan CSR memiliki pengaruh terhadap kepuasan pekerjaan karyawan. Dimana dari hasil wawancara yang dilakukan diketahui bahwa manajer memiliki ekspresi positif dengan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa penting dilakukan kegiatan CSR untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

### Pengaruh CSR Eksternal terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemic Covid-19

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang keempat, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara CSR Eksternal terhadap kinerja karyawan Relationship Manager di perusahaan perbankan Jawa Timur di masa pandemi Covid-19. Hal ini konsisten dengan hipotesis yang menyatakan bahwa kegiatan CSR eksternal berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja Karyawan yang dikembangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Story & Castanheira (2018).

### Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di masa pandemic Covid-19

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang kelima, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan Relationship Manager di perusahaan perbankan Jawa Timur. Hal ini konsisten dengan hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap terhadap



kinerja Karyawan yang dikembangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Shmailan (2016). Dalam penelitian tersebut disebutkan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan menjadi perhatian penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dimana diharapkan apabila terjadi peningkatan kinerja karyawan organisasi akan menjadi lebih sukses.

## KESIMPULAN

Bersumber pada hasil riset yang sudah dicoba serta dengan uji hipotesis yang dicoba memakai PLS hingga bisa disimpulkan bahwa CSR Internal mempengaruhi secara positif serta signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kedua CSR Internal mempengaruhi positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga CSR Eksternal mempengaruhi positif serta signifikan terhadap kepuasan karyawan. Keempat CSR Eksternal mempengaruhi positif terhadap kinerja karyawan. Kelima Kepuasan karyawan mempengaruhi positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alkayed, W. (2017). The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction (Empirical Study on Jordanian Private Hospital). *European Journal of Business and Management*, 2222.
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Denmark: Ventus Publishing.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective*. London: Pearson.
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2018). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 1-13.
- Hariato, M., Firmansyah, M. A., & Maretasari, R. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pada Divisi Laboratorium PT. Wings Surya. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 15(02).
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research an Applied Orientation*, 5th Edition. London: Pearson.
- Ma'ruf. (2005). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, 956-977.
- Maretasari, R., & Ratmawati, D. (2020). Pengaruh Work Demand Dan Work Flexibility Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mandiri Tunas Finance Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*, 30(1), 65-80.
- Omeer, S. K. (2018). The impact of corporate social responsibility on employee satisfaction. (*JPMNT*) *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 56-64.
- Protuskiprop, C., Kemboi, A., & Mutai, K. S. (2015). Effects Of Internal Corporate Social Responsibility Practices On Employee Job Satisfaction: Evidence From Commercial Banks In Kenya. *International Journal of Business and Management Review*, 24-40.
- Rahmayanti, S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 97-110.
- Raihan, T., & Karim, R. A. (2017). CSR And Employee Satisfaction: A Case From Mncs Bangladesh. *Global Journal of Human Resource Management*, 26-39.

- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, 32-39.
- Shmailan, A. S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative Study. *Issues In Business Management and Economics*, 1-8.
- Stangor, C., & Walinga, J. (2010). *Introduction to Psychology : Changing Behaviour Through Reinforcement and Punishment*. Canada: BCcampus Open Education.
- Story, J. S., & Castanheira, F. (2018). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment.*, 1361-1370.
- Suher, I. K., Bir, C. S., & Yapar, A. (2017). The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction and Loyalty: A research on Turkish Employees. *International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies*, 87-105.
- Sun, L., & Yu, T. R. (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance*, 262-284.
- Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. *AGORA*, 1-15.
- Yousaf, H., Sajjad, A., & Ali, I. (2016). Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Engagement a Study of Moderated Mediation Model. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 1-18.
- Harianto, M., Firmansyah, M. A., & Maretasari, R. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pada Divisi Laboratorium PT. Wings Surya. *BALANCE: Economic, Business,*

*Management and Accounting Journal*, 15(02).