

TESIS

**ANALISIS PENERAPAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* DAN *EMPLOYEE BRANDING* MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KALLA TOYOTA CABANG SOPPENG)**

***ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EMPLOYEE BRANDING THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE
(STUDY OF KALLA TOYOTA BRANCH SOPPENG)***

**KASMIRANDI
A012201011**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

HALAMAN JUDUL

ANALISIS PENERAPAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* DAN *EMPLOYEE BRANDING* MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KALLA TOYOTA CABANG SOPPENG)

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EMPLOYEE BRANDING THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDY OF KALLA TOYOTA BRANCH SOPPENG)

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**KASMIRANDI
A012201011**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS PENERAPAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* DAN
EMPLOYEE BRANDING MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KALLA TOYOTA CABANG SOPPENG)

disusun dan diajukan oleh :

KASMIRANDI
A012201011

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **19 AGUSTUS 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



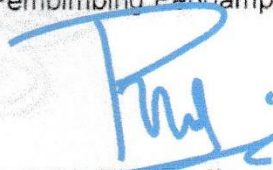
Prof. Dr. Idayanti Nursvamsi, S. E., M. Si.
Nip. 19690627 199403 2 002

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
Nip. 19680629 199403 2 001

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Ria Mardiana Y, S. E., M. Si.
Nip. 19760518 199203 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. H. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M. Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Kasmirandi
Nim : A012201011
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Analisis Penerapan *Corporate Social Responsibility* dan *Employee Branding* Melalui *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kalla Toyota Cabang Soppeng**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya gunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, Agustus 2022

Yang Menyatakan,



Kasmirandi

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada program Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M. Si dan Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M. Si sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi dan memberi bantuan literatur serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan. Kepada seluruh Bapak/Ibu dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah berkenan memberi kesempatan, membina, membimbing serta memberikan kemudahan kepada peneliti dalam menimba ilmu mulai dari awal kuliah sampai penyelesaian tesis ini.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Kalla Grup khususnya Kalla Toyota yaitu Bapak Salahuddin sebagai pimpinan Kalla Toyota Cabang Soppeng atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada Bapak/Ibu karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada keluarga peneliti khususnya kedua orang tua ayahanda H. Amiruddin dan Ibunda Hj. Tasmini yang menjadi motivasi terbesar serta telah banyak memberikan dukungan, motivasi serta doa kepada peneliti dalam menempuh pendidikan sampai ke jenjang Magister.

Terakhir peneliti mengucapkan terima kasih kepada teman-teman seperjuangan pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar atas kerja sama, kekompakan, semangat dan sumbangsih pikiran kepada peneliti, semoga kita semua diberi kemudahan dalam meraih cita-cita kedepan. Begitupula kepada semua pihak yang telah berpartisipasi membantu penyusunan tesis ini yang tidak bisa diucapkan satu per satu.

Tesis ini masih jauh dari kata sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apanila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 26 Agustus 2022

Peneliti

ABSTRAK

KASMIRANDI. Analisis Penerapan Corporate Social Responsibility dan Employee Branding Melalui Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Kalla Toyota Cabang Soppeng (dibimbing oleh Idayanti Nursyamsi dan Ria Mardiana Y.).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh variabel: (1) *corporate social responsibility* terhadap *employee engagement*; (2) *employee branding* terhadap *employee engagement*; (3) *employee engagement* terhadap kinerja karyawan; (4) *corporate social responsibility* terhadap kinerja karyawan; (5) *employee branding* terhadap kinerja karyawan; (6) *corporate social responsibility* melalui *employee engagement* terhadap kinerja karyawan; (7) *employee branding* melalui *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan observasi, kuesioner, dokumentasi, dan wawancara dengan sampel sebanyak tiga puluh orang. Data dianalisis menggunakan analisis jalur dengan bantuan Program SPSS 25. Kami menemukan, (1) *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *employee engagement*; (2) *employee branding* berpengaruh terhadap *employee engagement*; (3) *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (4) *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (5) *employee branding* berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (6) *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*; (7) *employee branding* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Kata kunci: *corporate social responsibility*, *employee branding*, *employee engagement*, kinerja karyawan



ABSTRACT

KASMIRANDI. *Analysis of The Implementation of Corporate Social Responsibility and Employee Branding through Employee Engagement on Employee Performance (Study of Kalla Toyota Branch Soppeng)* (Supervised by **Idayanti Nursyamsi** and **Ria Mardiana Y**)

This study aims to analyze the effect of variables (1) corporate social responsibility on employee engagement; (2) employee branding on employee engagement; (3) employee engagement on employee performance; (4) corporate social responsibility on employee performance; (5) employee branding on employee performance; (6) corporate social responsibility through employee engagement on employee performance; (7) employee branding through employee engagement on employee performance. This study used a quantitative approach. Data collection techniques used were observation, questionnaires, documentation and interviews with a sample of 30 people. The data analysis method used was path analysis using the SPSS 25 program. The results show that (1) corporate social responsibility has an effect on employee engagement; (2) employee branding has an effect on employee engagement; (3) employee engagement has an effect on employee performance; (4) corporate social responsibility has an effect on employee performance; (5) employee branding has an effect on employee performance; (6) corporate social responsibility affects employee performance through employee engagement; (7) employee branding affects employee performance through employee engagement.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Employee Branding, employee Engagement and Employee Performance



DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep.....	8
2.1.1. <i>Grand Theory</i>	8
2.1.2. <i>Middle Range Theory</i>	9
2.1.3. <i>Applied Theory</i>	13
2.2. Tinjauan Empiris.....	19
2.3. Hubungan Antar Variabel.....	29
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN	
3.1. Kerangka Konseptual.....	33
3.2. Hipotesis.....	33
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1. Rancangan Penelitian.....	35
4.2. Situs dan Waktu Penelitian.....	35

4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	36
4.4. Jenis dan Sumber Data.....	36
4.5. Metode Pengumpulan Data	37
4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	37
4.7. Instrumen Penelitian	40
4.7.1. Uji Validitas.....	40
4.7.2. Uji Reliabilitas.....	41
4.8. Teknik Analisis Data	42
4.8.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	42
4.8.2. Uji Hipotesis.....	42
4.8.3. Uji Sobel	47
4.8.4. Koefisien Determinasi.....	48

BAB V HASIL PENELITIAN

5.1. Deskripsi Data	49
5.1.1. Analisis Karakteristik Deskriptif Responden	49
5.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	52
5.2. Deskripsi Hasil Penelitian	57
5.2.1. Uji Validitas	57
5.2.2. Uji Reliabilitas.....	58
5.2.3. Analisis Path	59
5.2.4. Uji Hipotesis	63

BAB VI PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh <i>Corporate Social Responsibility</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	69
6.2. Pengaruh <i>Employee Branding</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	70
6.3. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	72
6.4. Pengaruh <i>Corporate Social Responsibility</i> terhadap Kinerja Karyawan	74

6.5. Pengaruh <i>Employee Branding</i> terhadap Kinerja Karyawan	75
6.6. Pengaruh <i>Corporate Social Responsibility</i> melalui <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	77
6.7. Pengaruh <i>Employee Branding</i> melalui <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	79
BAB VII PENUTUP	
7.1. Kesimpulan.....	82
7.2. Saran.....	83
7.2.1. Bagi Perusahaan.....	83
7.2.2. Bagi Peneliti Selanjutnya.....	84
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	89

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1.	Tinjauan Empiris	16
4.1.	Definisi Operasional Variabel	33
4.2.	Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi.....	40
5.1.	Hasil Uji Deskripsi Variabel <i>Corporate Social Responsibility</i> ..	48
5.2.	Hasil Uji Deskripsi Variabel <i>Employee Branding</i>	49
5.3.	Hasil Uji Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i>	50
5.4.	Hasil Uji Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	51
5.5.	Hasil Uji Validitas	52
5.6.	Hasil Uji Reliabilitas.....	54
5.7.	Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1	54
5.8.	Hasil Analisis Jalur Model 1	55
5.9.	Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 2	56
5.10.	Hasil Analisis Jalur Model 2	57
5.11.	Rekapitulasi Pengaruh	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Grafik Penilaian Kinerja Karyawan	2
2.1. Ruang Lingkup Kajian Teori	7
3.1. Kerangka Pemikiran	28
4.6. Diagram Jalur	38
4.7. Diagram Jalur X1 dan X2 Terhadap Y	38
4.8. Diagram Jalur X1, X2 dan Y Terhadap Z	39
5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	44
5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	46
5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Agama	47
5.5. Analisis Jalur Model 1	55
5.6. Analisis Jalur Model 2	57
5.7. Uji Sobel Hipotesis 6	61
5.8. Uji Sobel Hipotesis 7	62

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja merupakan hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan (Mangkunegara dalam (Prabu & Wijayanti, 2016). Menurut Miner dalam Sudarmanto (Prabu & Wijayanti, 2016) mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu dari segi kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja, dan kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Apriyana, 2021). Kinerja karyawan juga sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Penetapan tujuan kinerja berguna untuk menyusun sasaran yang dituju dan tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Evaluasi terhadap kinerja karyawan dapat dilakukan dengan membandingkan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh pimpinan perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawannya. Adanya kinerja karyawan yang baik sehingga perusahaan dapat meraih tujuan yang telah ditetapkan, secara efektif dan efisien. Keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan tercapai.

Akibat pandemi *covid-19* menyebabkan pengelolaan sumber daya manusia saat ini menghadapi perubahan yang sangat mendadak seperti

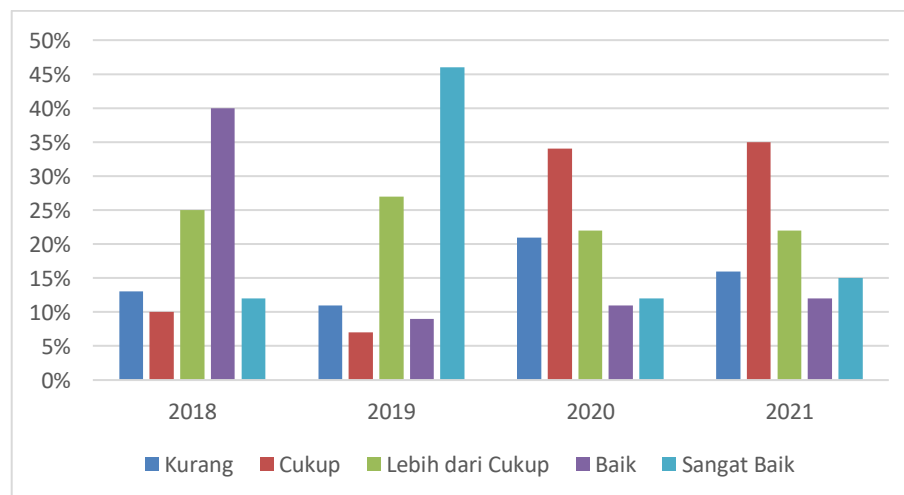
adanya pembatasan sosial berskala besar atau semi *lockdown* di beberapa daerah yang menyebabkan pembatasan aktivitas (Widaningsih et al., 2020).

Pembatasan aktivitas di masa pandemi menyebabkan pengelolaan karyawan yang ada pada perusahaan menjadi kurang efektif seperti biasanya sehingga kinerja dari karyawan mengalami penurunan. Dengan menurunnya kinerja karyawan maka segala aktifitas yang ada dalam perusahaan juga ikut menjadi terhambat.

Menjalankan bisnis tidak selamanya berjalan mulus, ada saja rintangan yang harus dilalui termasuk ketika kinerja karyawan di perusahaan mengalami penurunan. Apabila dibiarkan terus menerus, maka target perusahaan justru terancam untuk tidak tercapai (Midtrans, 2022).

Kalla Toyota Cabang Soppeng adalah salah satu perusahaan yang juga mengklaim bahwa selama pandemi kinerja karyawan mengalami penurunan. Hal tersebut dapat dilihat pada data kinerja karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng Periode 2018-2021.

Gambar 1.1. Grafik Penilaian Kinerja Karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng Periode 2018-2021.



Sumber: Data Penilaian Kinerja Karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng Periode 2018-2021

Berdasarkan data penilaian kinerja karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng Periode 2018-2021 menunjukkan bahwa pada Tahun 2018

menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada level baik dengan persentase 40%. Pada Tahun 2019 menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada level sangat baik dengan persentase 46%. Pada Tahun 2020 menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada level cukup dengan persentase 34% dan pada Tahun 2021 menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada level cukup dengan persentase 35%.

Untuk itu diperlukan strategi khusus yang mendukung keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi lebih tinggi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan dapat mengalami peningkatan dimasa pandemi. *Employee engagement* menjadi sebuah hal penting yang perlu dimiliki oleh perusahaan (Ardiansyah, 2020). Siddhanta dan Roy dalam (Natalia & Rosiana, 2016) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian tingkat *engagement* yang tinggi dari suatu karyawan dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap perusahaan sehingga kinerja karyawan juga dapat mengalami peningkatan.

Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan *employee engagement* adalah dengan memperbanyak penyaluran *corporate social responsibility* terhadap karyawan. Dengan begitu *employee engagement* dapat lebih ditingkatkan. Menurut (Glaves, 2016) secara paralel, ada counter-tren yang muncul di sebagian angkatan kerja di mana karyawan semakin terlibat di tempat kerja karena tanggung jawab sosial perusahaan.

Corporate social responsibility menjadi penunjang bagi kinerja karyawan yang bekerja pada perusahaan agar dapat berkontribusi lebih maksimal. *Corporate social responsibility* yang dijalankan harus bisa membuat karyawan lebih bersemangat dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang ada sehingga dapat pula meningkatkan kinerjanya. (Rahmat, 2014) Kalla Toyota Cabang Soppeng adalah anak perusahaan dari Kalla Group yang memberikan tunjangan kepada karyawan termasuk tunjangan pensiun. Karyawan yang pensiun dan mendapatkan tunjangan

dari perusahaan dapat membuat karyawan yang bekerja lebih memiliki motivasi tinggi karena merasa bahwa jaminan di hari tua mereka telah dijamin oleh perusahaan sehingga membuat kinerja dari para karyawan menjadi lebih baik.

Selain *corporate social responsibility*, *employee branding* juga dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dalam menciptakan *engagement* yang tinggi sehingga kinerja karyawan juga dapat mengalami peningkatan. (Jena et al, 2018) mengungkapkan bahwa pengembangan *brand* yang dimiliki karyawan dapat membuat banyak karyawan yang terlibat dengan organisasi dan memiliki kemampuan untuk berkinerja baik dalam keadaan apapun sehingga kinerja karyawan dapat lebih baik. Hausknecht et al, dalam (Ardiansyah, 2020) tenaga kerja memiliki peran penting dalam organisasi saat ini yang ingin mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar tenaga kerja internasional dan asli. Dengan demikian, tenaga kerja dianggap sebagai aset strategis dalam organisasi manapun untuk perumusan dan implementasi strategi. Dengan aset tersebut maka perusahaan sendiri dapat lebih memperkenalkan *brand* yang dimilikinya melalui karyawan yang ada.

Employee branding menurut Miles and Mangold dalam (Dwinda, 2020a) adalah proses saat karyawan menginternalisasi citra merek yang diinginkan oleh perusahaan dan termotivasi untuk memproyeksikan citra tersebut kepada pelanggan dan konstituen organisasi. Secara sederhana, *employee branding* adalah pencitraan merek perusahaan pada diri karyawan. Ini bisa diartikan sebagai upaya untuk menanamkan nilai, visi, misi, dan budaya organisasi sehingga pandangan, sikap dan perilaku mereka mencerminkan wajah perusahaan. *Employee branding* membentuk karyawan menjadi duta merek dari perusahaan, yang tujuannya untuk memberikan pengaruh ke publik dan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan.

Brand Kalla Toyota menjadi bagian penting bagi Kalla Grup sendiri karena telah menjadi pemimpin pasar otomotif di seluruh area penjualan di

empat provinsi di Sulawesi dengan pangsa pasar rata-rata per tahun mencapai di atas 35 persen (Priyanto, 2018). Keempat provinsi tersebut yaitu Sulawesi Selatan (Sulsel), Sulawesi Tenggara (Sultra), Sulawesi Barat (Sulbar), dan Sulteng hingga saat ini di atas 30 persen. Untuk ukuran perusahaan keluarga, pencapaian ini merupakan prestasi yang harus dijaga. Dengan 66 tahun usia Group Hadji Kalla tahun ini, membuktikan bahwa perusahaan keluarga, khususnya di Indonesia, bisa juga mampu bertahan hingga generasi ke-3 karena dijalankan dengan profesional. Dengan demikian *brand* Kalla Toyota sendiri telah menjadi bagian penting bagi karyawan yang ada dalam perusahaan karena merupakan pembawaan tersendiri yang menjadi citra perusahaan yang selalu dibawa kemanapun dengan tujuan dapat menjadi daya tarik tersendiri serta dapat mempromosikan merek perusahaannya kepada publik.

Dari beberapa teori diatas yang menunjukkan adanya korelasi antar variabel membuat peneliti mengambil keputusan dengan melakukan penelitian yang berhubungan dengan *Corporate Social Responsibility*, *Employee Branding*, *Employee Engagement* dan dan Kinerja Karyawan dengan judul penelitian “***Analisis Penerapan Corporate Social Responsibility dan Employee Branding Melalui Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kalla Toyota Cabang Soppeng)***”.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap *employee engagement* Kalla Toyota Cabang Soppeng?
2. Apakah *employee branding* berpengaruh terhadap *employee engagement* Kalla Toyota Cabang Soppeng?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng?

4. Apakah *corporate social responsibility* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng?
5. Apakah *employee branding* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng?
6. Apakah *corporate social responsibility* melalui *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng?
7. Apakah *employee branding* melalui *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kalla Toyota Cabang Soppeng?

1.3. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penulisan proposal ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis, memahami dan memberikan masukan bagi pengambilan keputusan *corporate social responsibility* pada Kalla Toyota Cabang Soppeng yang tepat sehingga memberi dampak pada *employee engagement*
2. Untuk menganalisis, memahami dan memberikan masukan bagi pengambilan keputusan *employee branding* pada Kalla Toyota Cabang Soppeng yang tepat sehingga memberi dampak pada *employee engagement*
3. Untuk menganalisis, memahami dan memberikan masukan bagi pengambilan keputusan *employee engagement* pada Kalla Toyota Cabang Soppeng yang tepat sehingga memberi dampak pada kinerja karyawan
4. Untuk menganalisis, memahami dan memberikan masukan bagi pengambilan keputusan *corporate social responsibility* pada Kalla Toyota Cabang Soppeng yang tepat sehingga memberi dampak pada kinerja karyawan

5. Untuk menganalisis, memahami dan memberikan masukan bagi pengambilan keputusan *employee branding* pada Kalla Toyota Cabang Soppeng yang tepat sehingga memberi dampak pada kinerja karyawan
6. Untuk menganalisis, memahami dan memberikan masukan bagi pengambilan keputusan *corporate social responsibility* pada Kalla Toyota Cabang Soppeng yang tepat melalui *employee engagement* sehingga memberi dampak pada kinerja karyawan
7. Untuk menganalisis, memahami dan memberikan masukan bagi pengambilan keputusan *employee branding* pada Kalla Toyota Cabang Soppeng yang tepat melalui *employee engagement* sehingga memberi dampak pada kinerja karyawan

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah

1. Kegunaan Praktis Bagi Perusahaan
Hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Kalla Toyota Cabang Soppeng dalam menerapkan manajemen SDM untuk mengelola para karyawan
2. Kegunaan Pengembangan Keilmuan
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan serta referensi dalam mengembangkan pendekatan yang dilakukan serta dapat menjadi opsi dalam menerapkan strategi yang tepat dalam proses penelitian
3. Kegunaan bagi Peneliti
Melalui penelitian ini dapat menambah pengetahuan, pemahaman serta dapat memberikan pengalaman yang dimiliki oleh peneliti dan menerapkan kemampuan yang didapat selama proses pendidikan.

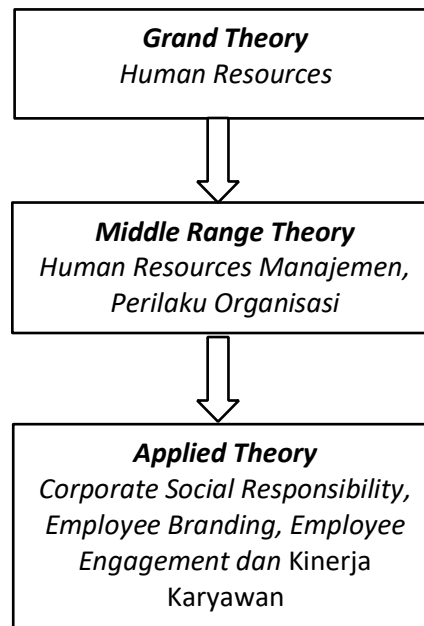
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Tinjauan Teori dan Konsep

Dalam tinjauan pustaka, dilakukan kajian mengenai teori yang digunakan terdiri dari *grand theory*, *middle range theory* dan *applied theory* yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1. Ruang Lingkup Kajian Teori



1.1.1. *Grand Theory*

Human Resources

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang adalah pendekatan yang didasarkan pada *Resources-Based View* (RBV). Melalui RBV perusahaan dapat membangun *competitive advantage* yang berkelanjutan melalui penggunaan sumber-sumber daya yang heterogen (Rahadian, 2017).

Bentuk dan kegiatan sebuah organisasi faktor sumber daya manusia adalah sentral dan strategis dalam kelancaran jalannya usaha. Peran

penting sumber daya manusia terwujud dalam pelaksanaan kegiatan pembuatan strategi organisasi, perencanaan kegiatan, pelaksanaan kerja dan monitoring jalannya usaha untuk mencapai sasaran organisasi. Sumber daya manusia menjadi kunci kesuksesan organisasi, kunci yang dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi organisasi, merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial serta menentukan seluruh tujuan dan strategis perusahaan Rachmawati dalam (Suryani & Foeh, 2019)

1.1.2. *Middle Range Theory*

1.1.2.1. *Human Resources Manajemen*

Human resources manajemen adalah sebuah upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia atau karyawan yang ada dalam suatu perusahaan. Dalam (Suryani & Foeh, 2019) menyebutkan bahwa bagi suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia menyangkut keseluruhan urusan manusia dalam organisasi untuk ikut berperan aktif dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi fungsifungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan hingga pengawasan yang berperan penting secara efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan individu, maupun organisasi. Oleh karenanya, apabila sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik, maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda usahanya secara optimal. Proses pengelolaan manusia dalam organisasi ditangani oleh bagian manajemen sumber daya manusia yang memiliki fungsi strategis dan berperan dalam meningkatkan keefektifitasan dan efisiensi sebuah organisasi dalam mengelola manusia yang ada di dalamnya.

Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan asset yang paling berharga di

dalam organisasi yaitu orang yang bekerja di sana, yang secara individu atau kolektif (tim kerja) berkontribusi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan Armstrong dalam (Suryani & Foeh, 2019).

Ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia dalam memajukan perusahaan menurut (Melati, 2021) yaitu sebagai berikut:

1. *Planning*

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang pertama adalah mengetahui kebutuhan masa depan perusahaan. Perencanaan yang matang akan meminimalisir berbagai kendala di periode matang.

2. *Selection and Recruitment*

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang kedua berkaitan proses merekrut orang untuk bekerja pada perusahaan dan menyeleksi kandidat terbaik. Merekrut orang biasanya dimulai dengan citra perusahaan. Dengan citra perusahaan yang kuat dan strategi sumber daya yang tepat, maka perusahaan akan mudah mendapatkan SDM terbaik.

3. *Performance Management*

Performance management atau manajemen kinerja sangat penting dalam memastikan bahwa karyawan tetap produktif dan terlibat dalam kegiatan perusahaan. *Performance management* yang baik yaitu melibatkan kepemimpinan yang baik, penetapan tujuan yang jelas dan umpan balik yang terbuka.

4. *Learning and Development*

Tanggung jawab utama dari *human resources* adalah memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keahlian yang mereka butuhkan untuk masa depan. Hal tersebut juga berhubungan dengan fungsi manajemen SDM yang pertama yakni *Human Resources* menjembatani kesenjangan antara tenaga kerja saat ini dan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam waktu dekat.

5. *Career Planning*

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya adalah perencanaan karir, pembinaan dan pengembangan bagi karyawan yang disebut juga sebagai *career pathing*.

6. Evaluasi

Dengan adanya fungsi evaluasi SDM, *human resources department* bisa memastikan bahwa perusahaan berhasil baik di tingkat strategis maupun dengan pemberian layanan serta dukungan. Perusahaan perlu memberikan tingkat layanan yang dibutuhkan, sementara perusahaan beroperasi strategis.

7. Rewards

Memberikan penghargaan kepada karyawan atas kerja mereka merupakan hal yang mustahil untuk dilewatkan. Kompensasi dan tunjangan merupakan cara menarik kandidat yang tepat untuk posisi tersebut dan perusahaan.

8. Hubungan dengan serikat pekerja

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya adalah memelihara dan membina hubungan dengan serikat pekerja dan koleganya, serta para anggotanya. Mempertahankan hubungan yang baik akan membantu menemukan dan menyelesaikan sebuah potensi konflik dengan cepat. Serta, menemukan dan menyelesaikan sebuah potensi konflik dengan cara cepat. Serta, akan bermanfaat jika perusahaan berada pada situasi ekonomi sulit.

9. Partisipasi dan Komunikasi dari Karyawan

Salah satu peran kunci *human resources* adalah menjadi pihak yang kredibel bagi karyawan. Karyawan perlu diinformasikan dan mendengar topik berbeda yang relevan dengan mereka.

10. Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Human resources memainkan peran penting dalam membuat dan mengimplementasikan regulasi mengenai kesehatan dan keselamatan. Salah satu fungsi utama *human resources* adalah menjadikan peraturan

tersebut sebagai bagian dari budaya perusahaan. Keselamatan adalah bagian besar dari budaya perusahaan sehingga perlu diterapkan.

11. *Personal Wellbeing*

Fungsi manajemen sumber daya manusia berikutnya adalah membantu dan memberikan perhatian karyawan ketika segala sesuatu tidak berjalan sesuai rencana. Permasalahan di tempat kerja maupun di luar bisa berdampak negatif terhadap 3 hal yaitu kinerja karyawan, produktifitas dan keterikatan

12. Tugas Administrasi

Fungsi manajemen SDM yang terakhir adalah bertanggung jawab atas tugas administrasi. Hal ini menyangkut prosedur personalia dan sistem informasi *human resources*. Untuk setiap situasi, kebijakan dan prosedur perlu dikembangkan dan diikuti agar berhasil memenuhi permintaan atau mengatasi tantangan.

2.1.2.2. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah hal yang tidak bisa lepas dalam suatu perusahaan dimana setiap perusahaan diperlukan studi tentang bagaimana perilaku-perilaku yang ada di dalamnya baik tentang sumber daya, pengaturan organisasi dan yang lainnya. Menurut (Rahadi et al., 2021) perilaku organisasi merupakan “studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, antarmuka antara perilaku manusia dan konteks organisasi dan organisasi itu sendiri”. Definisi di atas memiliki tiga aspek perilaku individu, organisasi dan interaksi diantara keduanya. Setiap individu membawa ke sebuah organisasi seperangkat keyakinan, nilai, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang unik dan karakteristik dari semua individu ini harus berinteraksi satu sama lain untuk membuat pengaturan organisasi. Perilaku organisasi secara khusus berkaitan dengan perilaku terkait pekerjaan yang terjadi dalam organisasi Saravanakumar dalam (Rahadi et al., 2021)

Menurut (Kho, 2020) manfaat perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi bertindak sebagai peta jalan untuk kehidupan anggota dalam organisasi.
2. Melakukan penelitian sistematis, yang berguna dalam memahami dan memprediksi kehidupan organisasi.
3. Perilaku organisasi ini membantu setiap individu untuk memahami perilaku mereka sendiri dan orang lain yang berada dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan interpersonal diantara individu-individu yang berada di dalam organisasinya.
4. Membantu manajer memahami dan memengaruhi lingkungan dan kejadian atau masalah yang ada pada organisasinya.
5. Analisis perilaku organisasi juga dapat membantu mencegah masalah-masalah dalam organisasi.
6. Memberikan motivasi dasar kepada para manajer untuk mengarahkan dan mengawasi karyawannya secara efektif.
7. Perilaku organisasi berguna dalam menjaga hubungan industrial.
8. Prinsip-prinsip manajemen apabila dapat diterapkan secara efektif dalam organisasi, akan sangat membantu dalam memotivasi karyawan dan mempertahankan mereka dalam organisasi.

2.1.3. *Applied Theory*

2.1.3.2. *Corporate Social Responsibility*

. Konsep *corporate social responsibility* sendiri pertama kalinya dikemukakan oleh Howard R. Bowen pada tahun 1953 dan setelah itu mengalami pengayaan konsep sejak kurun waktu 1960 sampai saat ini (Cahaya, 2014). Perkembangan *corporate social responsibility* yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir, tak pelak lagi telah banyak mengubah orientasi CSR. Bila pada awalnya aktivitas *corporate social responsibility* lebih banyak dilandasi oleh kegiatan filantropi, maka saat ini kita melihat

bahwa *corporate social responsibility* telah dijadikan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk meningkatkan citra perusahaan yang akan turut mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Cahya, 2014). Menurut Skrzypczyńska dalam (Księżak & Fischbach, 2018) *corporate social responsibility* adalah cara bagi perusahaan untuk mengakui keunggulan dan bertanggung jawab atas tindakannya yang mempengaruhi pasar, karyawan perusahaann (tempat kerja), masyarakat dan lingkungan alam. Sedangkan menurut Wahyudi dalam (Akbar & Humaedi, 2020) *corporate social responsibility* atau tanggung jawab sosial perusahaan adalah sebagai komitmen perusahaan untuk melaksanakan kewajibannya didasarkan atas keputusan untuk mengambil kebijakan dan tindakan dengan memperhatikan kepentingan stakeholders dan lingkungan dimana perusahaan melakukan aktivitasnya berlandaskan pada ketentuan hukum yang berlaku.

Menurut John Elikngton dalam (Księżak & Fischbach, 2018) Indikator berdasarkan 3P atau tiga pilar yaitu

1. Profit

Profit adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan. Dengan adanya profit perusahaan memiliki kemungkinan untuk berkembang. Profit juga mengarah pada tindakan tertentu yang berkomitmen pada perilaku yang bertanggung jawab. Namun, bagian ekonomi dari CSR bukan hanya mencari keuntungan, tugas terpentingnya adalah menggunakannya dengan baik. Dari segi tanggung jawab sosial perusahaan profit sangat penting dimanfaatkan dalam memberikan nilai bagi pemegang saham mereka maupun para stakeholder yang lain

2. People

Manusia adalah urat nadi sebuah perusahaan. Dimensi sosial bergantung pada peningkatan standar hidup. Tanggung jawab sosial mencakup semua orang yang terkena dampak perusahaan atau mereka yang mempengaruhinya. Dalam pengertian itu, bisnis mengambil beban untuk memastikan kesejahteraan orang-orang dan berinvestasi dalam

keterampilan mereka, yang diperlukan untuk proses perekrutan. Perusahaan tidak dapat eksis tanpa pekerja mereka, pelanggan atau peserta rantai pasokan.

3. Planet

Gupta dalam (Książak & Fischbach, 2018) Planet adalah habitat bagi perusahaan dan orang-orangnya. Jika perusahaan besar mencemari lingkungan dengan tindakan mereka dan mendorong planet ini menuju kehancuran, mereka akan sama-sama terpengaruh seperti apa pun di Bumi. Lingkungan alam adalah tanggung jawab semua orang, dan terutama korporasi, yang seringkali menjadi penyebab pertama kerusakannya. Penggunaan sumber daya alam yang tidak bertanggung jawab, menghasilkan limbah atau emisi produk sampingan yang mencemari merupakan dampak negatif yang dominan dari korporasi terhadap lingkungan. Oleh karena itu, yang paling tidak dapat dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut adalah meminimalkan atau menghilangkan dampak lingkungan yang merugikan.

2.1.3.3. Employee Branding

Menurut (Dwinda, 2020b) *employee branding* adalah pencitraan merek perusahaan pada diri karyawan. Ini bisa diartikan sebagai upaya untuk menanamkan nilai, visi, misi, dan budaya organisasi sehingga pandangan, sikap, dan perilaku mereka mencerminkan wajah perusahaan.

Indikator-indikator yang membentuk *employee brand* menurut King et al dalam (Poulis & Wisker, 2016) adalah:

1. *Brand endorsement*

Menurut (King et al. 2012) *brand endorsement* sebagai sejauh mana seorang karyawan bersedia mengatakan hal-hal positif tentang merek kepada orang lain. Dalam hal ini perusahaan memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mempromosikan *brand* perusahaan kepada

publik dimana karyawan sendiri berperan sebagai *endorsement person* bagi perusahaan.

2. *Brand-consistent behaviors*

Literatur *branding* masa lalu telah mengakui *brand-consistent behaviours* sangat penting untuk produktivitas organisasi (Poulis & Wisker, 2016). Dalam hal ini perusahaan mengarahkan karyawan untuk menerapkan perilaku yang konsisten dengan merek yang dimiliki oleh perusahaan.

3. *Brand allegiance*

(King et al, 2012) mengkonseptualisasikan *brand allegiance* sebagai niat masa depan karyawan untuk tetap bersama perusahaan. Dalam hal ini perusahaan membuat karyawan merasa betah dengan *brand* yang dimilikinya. Dengan demikian kesetiaan mengarahkan karyawan ke loyalitas perilaku dan keterikatan sikap. Selain itu, jika karyawan setia pada merek perusahaan, mereka dapat mengkomunikasikan dan menyampaikan janji merek kepada pelanggan mereka

2.1.3.4. *Employee Engagement*

Menurut (Warner, 2015) *employee engagement* didefinisikan sebagai keadaan emosional di mana karyawan merasa bersemangat, energik, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Pada gilirannya, karyawan sepenuhnya menginvestasikan diri terbaik mereka, hati, semangat, pikiran, dan tangan dalam pekerjaan yang sedang dilakukan.

Menurut Schaufeli et al dalam (Siswono, 2016) membagi indikator *employee engagement* ke dalam 3 dimensi yaitu:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor melibatkan tingkat tinggi energi dan ketahanan mental saat bekerja. *Vigor* dapat dinilai dari hal yang ditunjukkan oleh perusahaan dalam memberikan semangat terhadap karyawannya. Dengan adanya semangat dari perusahaan untuk melakukan yang

terbaik terhadap karyawannya maka akan memberikan pengaruh baik pula terhadap perusahaan Schaufeli & Bakker dalam (Siswono, 2016).

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication mengacu pada keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan. Dalam hal ini *dedication* dapat dinilai dari pemberian dedikasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang ada meliputi keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan Dicke et al dalam (Siswono, 2016).

3. *Absorption* (Penyerapan)

Absorption merupakan aspek yang mengacu pada konsentrasi dan penyerapan dalam bekerja. Dalam hal ini perusahaan membuat karyawan merasa menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Tingkat *absorption* yang tinggi menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan Schaufeli & Bakker dalam (Siswono, 2016).

2.1.3.5. Kinerja Karyawan

Menurut (Yuniarti et al., 2021) Kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya selaras dengan tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Robbins dalam (Yuniarti et al., 2021) indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas berasal dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan. Selain itu, indikator kualitas juga sangat krusial keberadaannya karena berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Jumlah pekerjaan tersebut bisa dinilai dengan target saat perencanaan deskripsi pekerjaan, jadi penilaian kuantitas kinerja menjadi lebih mudah.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan hal yang juga krusial dalam pekerjaan karena berkaitan dengan target pekerjaan. Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Apabila karyawan dalam sebuah perusahaan efektif menggunakan sumber daya perusahaan, seperti uang, tenaga, teknologi dan bahan baku, maka hasil kerja akan menjadi semakin baik.

5. Kemandirian

Kemandirian karyawan menjadi hal yang penting. Kemandirian adalah tingkat seorang karyawan dalam mengelola pekerjaan secara mandiri tanpa campur tangan pihak lain, namun bukan berarti harus menghilangkan kemampuan bekerja dalam tim yang baik.

6. Komitmen

Komitmen adalah indikator yang juga penting karena bisa menentukan motivasi karyawan dalam bekerja. Adanya komitmen

membuat para karyawan memiliki sebuah tujuan yang jelas dalam bekerja, sehingga hasil yang akan dicapai menjadi lebih baik.

2.2. Tinjauan Empiris

Adapun yang menjadi landasan penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan dibawah ini:

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

No	Nama Peneliti	Judul	Tujuan	Alat Analisis	Hasil
1	Ante Glavas (2016)	<i>Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work</i>	Penelitian ini bertujuan untuk melihat kontribusi pada kesenjangan itu dengan mengeksplorasi hubungan antara CSR dan keterlibatan karyawan. Selain itu, untuk mengatasi masalah rendahnya tingkat keterlibatan karyawan di tempat kerja	Pada penelitian ini penulis menggunakan data dari 15.184 karyawan di sebuah perusahaan jasa profesional besar di AS dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa otentisitas (yaitu, mampu menunjukkan seluruh diri seseorang di tempat kerja) secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara CSR dan keterlibatan karyawan.

2	Sha Hu (2022)	<i>Social and Moral Practices of the Organizations and Employee-Based Brand Equity: Female Digital Labor Perspective</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki peran manajemen yang bertanggung jawab secara sosial sebagai faktor penentu yang signifikan untuk keterlibatan moral karyawan (EME), vitalitas karyawan (EV), dan ekuitas merek berbasis karyawan (EBBE)	Untuk melakukan penelitian ini, data diperoleh dari 310 karyawan wanita yang bekerja di rumah perangkat lunak dari rumah di Cina. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Teknik pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial digunakan untuk menganalisis data penelitian	Studi ini menemukan bahwa manajemen yang bertanggung jawab secara sosial memiliki efek positif pada EME dan EV. Studi ini juga mengungkapkan bahwa moralitas organisasi memiliki dampak positif pada EME dan akibatnya berdampak pada EBBE secara positif
3	Yudi Muliawan, Badia Perizade dan Afriyadi Cahyadi (2017)	Pengaruh Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Badja Baru Palembang	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan.	Analisis data menggunakan Analisis Regresi Sederhana. Teknik pengumpulan data menggunakan sampling jenuh atau sensus. Kuesioner disebarkan kepada seluruh karyawan PT. Badja Baru Palembang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4	Li Yu Sun dan Robert T (2015)	<i>The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Performance and Cost</i>	Tujuan dari makalah kami adalah untuk menguji secara empiris dugaan, yang literatur sebelumnya menyarankan, bahwa karyawan bekerja lebih produktif di perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan karyawan bersedia bekerja lebih sedikit ketika mereka bekerja untuk perusahaan-perusahaan ini.	Penelitian ini menggunakan regresi kuadrat terkecil biasa untuk menguji hubungan antara tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan kinerja karyawan dan antara CSR dan biaya karyawan. Selanjutnya, 2SLS digunakan untuk mengatasi masalah endogenitas.	Hasil menunjukkan hubungan positif antara CSR dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial menghasilkan kinerja operasi yang lebih baik daripada rekan-rekan mereka di perusahaan yang kurang bertanggung jawab secara sosial. Temuan juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial mengeluarkan biaya tenaga kerja yang lebih tinggi.
---	-------------------------------	---	--	---	--

5	Mohammad Zahedi Poor dan H. Vazifehdoo st (2018)	<i>Examination Of The Effect Of Employee Brand On Job Satisfaction</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh merek karyawan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini merupakan penelitian terapan dari segi tujuannya dan penelitian deskriptif dari segi metodenya. Populasi statistik penelitian ini adalah seluruh pegawai Tose'e Ta'avon Bank Provinsi Lorestan tahun 2017. Sebanyak 84 pegawai dipilih sebagai sampel statistik penelitian menggunakan tabel Morgan dan simple randomized sampling. metode. Untuk mengumpulkan data, digunakan dua kuesioner standar yang dikembangkan oleh Tanwar dan Prasad. Untuk menganalisis data, tes Kolmogorov-Smirnov digunakan; sehingga normalitas distribusi data akan dikonfirmasi.	Temuan penelitian menunjukkan bahwa merek karyawan memiliki dampak positif dan langsung terhadap kinerja karyawan.
---	--	--	---	---	--

6	Jessica Natalia dan Elvin Rosiana (2016)	Analisa Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Di Hotel Surabaya	Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh signifikan employee engagement terhadap kinerja karyawan dan turnover intention serta pengaruh signifikan dari turnover intention terhadap kinerja karyawan.	Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan software Smart PLS (Partial Least Square).	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan positif dan signifikan terhadap turnover intention, sedangkan turnover intention berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
---	--	--	---	--	---

7	Li Sun dan T Robert Yu (2015)	<i>The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Performance and Cost</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris dugaan, yang disarankan oleh literatur sebelumnya, bahwa karyawan bekerja lebih produktif di perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan karyawan bersedia bekerja lebih sedikit ketika mereka bekerja untuk perusahaan ini.	Penelitian ini menggunakan regresi kuadrat terkecil biasa untuk menguji hubungan antara tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan kinerja karyawan dan antara CSR dan biaya karyawan. Selanjutnya, 2SLS digunakan untuk mengatasi masalah endogenitas.	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara CSR dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial menghasilkan kinerja operasi yang lebih baik daripada rekan-rekan mereka di perusahaan yang kurang bertanggung jawab secara sosial. Temuan juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial mengeluarkan biaya tenaga kerja yang lebih tinggi.
---	-------------------------------	---	--	---	---

8	Risdianto Sumual (2015)	Analisis Penerapan <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> Pada PT. Cargill Indonesia Amurang	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> pada PT. Cargill Indonesia Amurang dan untuk mengetahui manfaat dari penerapan <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> pada PT. Cargill Indonesia Amurang.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan analisis kualitatif dengan fokus penelitian pada penerapan dan manfaat CSR melalui program CSR yang telah dijalankan oleh PT. Cargill Indonesia Amurang.	PT. Cargill Indonesia Amurang menerapkan CSR-nya dalam bentuk program-program CSR baik jangka pendek maupun jangka panjang dengan bermitra bersama masyarakat dan pemerintah. Program CSR tersebut juga dilaksanakan untuk melestarikan lingkungan.
---	-------------------------	--	--	--	---

9	Siti Haerani (2013)	<i>Employee Engagement</i> Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Departemen <i>Process Plant</i> PT. Inco Pasca Akuisisi	Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui tingkat <i>employee engagement</i> karyawan, (2) menganalisis pengaruh perasaan bermakna, perasaan aman, dan ketersediaan dukungan terhadap <i>employee engagement</i> (3) menganalisis pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja departemen <i>Process Plant</i> di PT. Inco pasca akuisisi.	Pada penelitian ini survey dilakukan terhadap 162 karyawan departemen <i>process plant</i> yang dipilih secara acak bertingkat. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan kuessioner. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur.	Hasil penelitian ditemukan bahwa (1) <i>Employee engagement</i> karyawan di departemen <i>Process Plant</i> pasca akuisisi tergolong kuat, (2) Perasaan bermakna, perasaan aman dan ketersediaan dukungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , (3) <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja departemen.
---	---------------------	---	--	---	---

10	Astri Utami Indriyani dan Ignatius Heruwasto (2017)	<i>The Effect of Organisation Brand to Employee Engagement Through Compensation and Benefit in Start-Up Business</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh brand organization terhadap employee engagement	Penelitian ini dilakukan dengan melakukan studi empiris dan mengumpulkan 30 karyawan di berbagai bisnis startup di Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa brand organisasi berpengaruh terhadap employee engagement, begitu juga dengan benefit tetapi tidak dengan kompensasi.
----	---	--	---	--	--

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.2. *Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh (Caligiuri et al., 2013) dengan temuan hubungan positif antara *corporate social responsibility* dan *employee engagement* dimana interaksi tiga arah dari kebermaknaan proyek, dukungan sosial, dan ketersediaan sumber daya pada keterlibatan karyawan. (Glavas, 2016) dengan temuan bahwa *corporate social responsibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa *corporate social responsibility* yang sering bersifat *top-down* dan berfokus pada bagaimana karyawan akan terpengaruh secara positif oleh apa yang dapat diberikan organisasi kepada mereka. Selain itu teori juga dikemukakan oleh (Glavas, 2016a) yang menyatakan bahwa secara paralel, ada counter-tren yang muncul di sebagian angkatan kerja di mana karyawan semakin terlibat di tempat kerja karena tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Misalnya, di Walmart, sebuah perusahaan yang banyak dikritik karena kondisi kerjanya, CSR menjadi sumber utama keterlibatan karyawan.

2.3.3. *Pengaruh Employee Branding Terhadap Employee Engagement*

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh (Pandita dan Ray, 2018) Keterlibatan karyawan dan komitmen terhadap perusahaan akan selalu meningkatkan kinerja dan sangat meningkatkan keuntungan perusahaan. Karyawan yang benar-benar terlibat dalam pekerjaan memiliki citra diri yang lebih tinggi dan menjadi daya tarik tersendiri sehingga memiliki dampak yang menguntungkan bagi kesehatan mereka, yang mengarah pada dukungan aktif yang ditingkatkan untuk bisnis. Karyawan di grup ini menganggap diri

mereka sebagai peserta yang sebenarnya dalam organisasi. Sementara itu teori lain juga diungkapkan oleh (Jena et al, 2018) mengungkapkan bahwa pengembangan brand yang dimiliki karyawan dapat membuat banyak karyawan yang terlibat dengan organisasi dan memiliki kemampuan untuk berkinerja baik dalam keadaan apapun.

2.3.4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Siddhanta dan Roy, 2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan. Didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Rashid, Asad, dan Ashraf (2011) *Factors Persuading Employee Engagement and Linkage of Employee Engagement to Personal and Organizational Performance* yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan. Jika karyawan tidak memiliki *employee engagement* yang tinggi, maka akan muncul perilaku seperti karyawan bekerja tidak efektif dan efisien, karyawan tidak tertarik untuk melakukan perubahan dalam organisasi, serta karyawan selalu merasa khawatir terhadap segala bentuk evaluasi seperti survei kinerja. Selain itu teori yang diungkapkan oleh (Bakker dan Demerouti, 2008) yang menyatakan bahwa *employee engagement* menampilkan cakupan luas dari praktik yang menguntungkan yang meningkatkan tim sinergis untuk mencapai tujuan organisasi

2.3.5. Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Sun & T, 2015) dengan temuan bahwa karyawan di perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial menghasilkan kinerja operasi yang lebih baik daripada rekan-rekan mereka di perusahaan yang kurang bertanggung jawab secara sosial. Temuan juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial mengeluarkan biaya tenaga kerja yang lebih tinggi. Penelitian lainnya yaitu (Čič & Mladič, 2021) yang menyatakan bahwa karyawan di perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial menghasilkan kinerja operasi yang lebih baik daripada rekan-rekan mereka di perusahaan yang kurang bertanggung jawab secara sosial. Selain itu teori yang diungkapkan oleh (Story & Neves, 2015) menemukan bahwa interaksi antara CSR intrinsik dan ekstrinsik memprediksi kinerja karyawan. Mereka secara khusus menemukan bahwa hanya ketika karyawan merasa bahwa organisasi berinvestasi pada praktik yang mereka anggap cerdas dan kongruen dengan nilai-nilai mereka, mereka membalas perilaku ini melalui in-role.

2.3.6. Pengaruh *Employee Branding* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Heydari dan Azizi 2012) melakukan penelitian yang berjudul "*Examining the factors affecting employee brand performance with an approach to the internal branding of Keshavarzi Bank in Iran*". Hasil mereka menunjukkan bahwa *branding* internal memiliki efek positif pada perasaan merek milik karyawan. Selain itu, merek milik karyawan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu teori juga diungkapkan oleh (Kunsmann, 2021) bahwa *branding* karyawan dipandu oleh pengalaman karyawan, menekankan bagaimana rasanya bekerja

untuk perusahaan, betapa bersemangatnya karyawan terhadap perusahaan sehingga kinerja dapat lebih meningkat.

BAB III

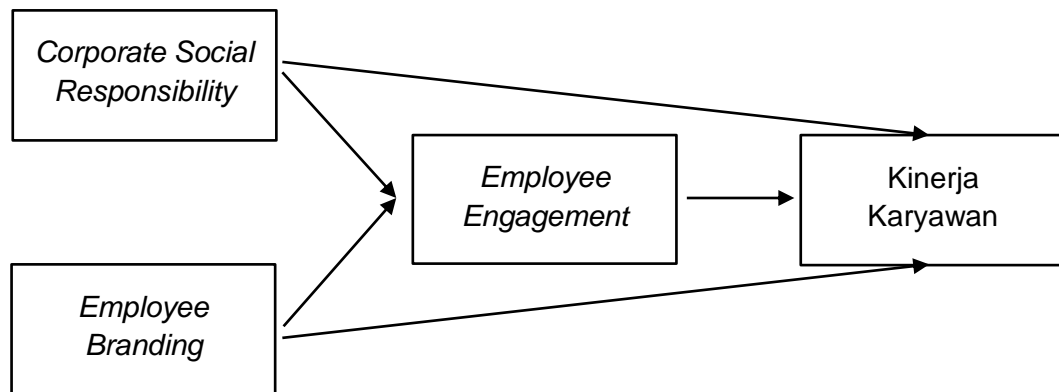
KERANGKA PEMIKIRAN

1.1. Kerangka Konseptual

Penerapan strategi *Corporate Social Responsibility* dan *Employee Branding* melalui *Employee Engagement* sangat penting untuk diterapkan dalam suatu organisasi demi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Secara bagan skematik, hubungan antara *Corporate Social Responsibility*, *Employee Branding*, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran



Sumber: Penulis (2022)

1.2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian yaitu:

- H₁ : Diduga bahwa ada pengaruh *corporate social responsibility* terhadap *employee engagement*
- H₂ : Diduga bahwa ada pengaruh *employee branding* terhadap *employee engagement*
- H₃ : Diduga bahwa ada pengaruh *engagement* terhadap kinerja karyawan
- H₄ : Diduga bahwa ada pengaruh *corporate social responsibility* terhadap kinerja karyawan
- H₅ : Diduga bahwa ada pengaruh *employee branding* terhadap kinerja karyawan
- H₆ : Diduga bahwa ada pengaruh *corporate social responsibility* melalui *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
- H₇ : Diduga bahwa ada pengaruh *employee branding* melalui *employee engagement* terhadap kinerja karyawan