

## Peran Job Satisfaction Sebagai Mediasi Pengaruh Internal (CSR) Internal Terhadap Happiness Management Karyawan

Muhammad Fikri Hidayat<sup>1</sup>, Rudi Suryo Kristanto<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Manajemen, STIE Banak BPD Jateng  
email: [mfikrihidayat61@gmail.com](mailto:mfikrihidayat61@gmail.com)

<sup>2</sup>Manajemen, STIE Bank BPD Jateng  
email: [Rudisuryok@gmail.com](mailto:Rudisuryok@gmail.com)

### ABSTRACT

*Abstract The research on employees belonging to the millennial age group is an intriguing subject to delve into, as these individuals possess distinct attributes and traits. Employee satisfaction is of utmost importance to companies, and one way to ensure employee happiness is by providing internal Corporate Social Responsibility (CSR). In this regard, a study has been conducted to analyze the mediating role of job satisfaction on the relationship between internal CSR and happiness management, with respondents belonging to the millennial age group (17 to 40 years). The test results have revealed that internal CSR has a positive impact on happiness management, and job satisfaction also has a positive influence on the same. However, an interesting finding is that job satisfaction has a mediating role in the relationship between internal CSR and happiness management..*

**Keywords:** Job Satisfaction, Internal CSR, Happiness Management

### ABSTRAK

Penelitian Karyawan di usia milenial sangatlah menarik untuk dikaji, karena karyawan milenial memiliki karakteristik yang unik. Salah satu hal penting yang diperhatikan Perusahaan adalah masalah Kebahagiaan (Happiness) karyawan. Salah satu yang dilakukan Perusahaan dalam rangka membahagiakan karyawan adalah dengan memberikan Internal CSR. Penelitian ini akan menguji Peran Job Satisfaction sebagai variable mediasi terhadap pengaruh Internal CSR ke Happiness Management dengan responden karyawan milenial (usia 17 sampai 40 tahun). Hasil pengujian menunjukkan bahwa Internal CSR berpengaruh positif terhadap Happiness Management, Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Happiness Management. Namun yang menarik adalah bahwa Job Satisfaction memiliki peran sebagai mediasi pengaruh Internal CSR terhadap Happiness Management.

**Kata kunci:** Job Satisfaction, Internal CSR, Happiness Management

### 1. Pendahuluan

Salah satu elemen krusial dalam menjaga kelangsungan perusahaan adalah ketersediaan serta pengoptimalan penggunaan sumber daya.

Minat untuk memahami fenomena kebahagiaan semakin meningkat, terutama setelah pandemi Covid-19, dan telah menjadi perbincangan penting dalam dunia bisnis dan ekonomi Ravina Ripoll et al., (2021). Adapun penelitian terdahulu yang dikembangkan oleh Castro-Martinez & Díaz Morilla, (2020) menunjukkan bahwa ada 82% penurunan kebahagiaan pada karyawan. Survei tahunan yang dilakukan oleh JobStreet terhadap 5.000 responden perusahaan swasta di Indonesia membuktikan bahwa sebanyak 89% karyawan merasa bahagia. Namun, di tahun 2020 setelah adanya pandemi hanya

49% karyawan yang masih merasa bahagia. Ada beberapa alasan yang membuat kualitas kehidupan dan kebahagiaan karyawan menurun selama masa pandemi di antaranya 34% karyawan yang masih bekerja mengaku tidak mendapatkan bonus dari pekerjaannya, 31% karyawan mengatakan menghadapi pengurangan gaji dan 29% karyawan lainnya menghadapi kemunduran dalam kenaikan gaji (Fintechnesia.com, 2020). Kebahagiaan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam lingkungan kerja, sehingga kebahagiaan karyawan muncul sebagai salah satu elemen yang paling mewakili tren baru dalam organisasi, dimana para manajer semakin memperhatikan kondisi karyawannya Mendoza-Ocasal et al., (2021). Kebahagiaan dapat didefinisikan

sebagai keadaan yang dapat membantu pertumbuhan manusia dalam berbagai aspek dan kelompok sepanjang hidup Ahumada-Tello, (2019). Meskipun terdapat banyak penelitian akademis mengenai kebahagiaan di tempat kerja, studi ilmiah mengenai manajemen kebahagiaan masih relatif langka Ravina Ripoll et al., (2021).

Indeks kesejahteraan biasa digunakan oleh banyak negara untuk menilai pembangunan ekonomi, yang telah melakukan intervensi dalam menunjukkan semakin pentingnya manajemen kebahagiaan bagi pengembangan organisasi Guojuan et al., (2010). Oleh karena itu, upaya untuk menciptakan tempat kerja yang lebih baik, menjadi bagian yang memiliki tujuan dalam praktik konsep Happiness Management untuk mencapai kesejahteraan (Cuesta-Valiño et al., 2023; Ruiz-Rodríguez et al., 2023)

Terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi kebahagiaan karyawan diantaranya jenjang karir, gaji, Work-Life Balance, CSR internal, prestasi kerja, dan apresiasi. Sebab saat ini perkembangan dunia bisnis telah sampai pada tahapan global yang sangat terbuka dengan dinamika perubahan yang demikian cepat dan persaingan yang begitu ketat. Dalam situasi seperti ini, Corporate Social Responsibility (CSR) Internal lebih cocok diterapkan untuk meningkatkan kebahagiaan karyawan, karena merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh perusahaan dalam rangka membangun perusahaan yang tangguh dan sustainable (berkelanjutan), dengan demikian penerapan CSR Internal tidak lagi dianggap sebagai biaya, melainkan investasi jangka panjang perusahaan dalam rangka membangun citra baik dimata publik yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan nilai perusahaan Rahman et al., (2016). Corporate Social Responsibility merupakan tanggung jawab sosial perusahaan kepada pemangku kepentingan

dan lingkungan sekitar. Corporate Social Responsibility (CSR) Internal sebagai bentuk komitmen perusahaan dalam memenuhi tuntutan dan preferensi internal stakeholder dalam melakukan pembangunan kualitas hidup yang lebih baik Ginder et al., (2021). Para peneliti terdahulu membuat penelitian mengenai CSR Internal J. Story et al., (2016). Dalam penelitian ini CSR Internal merujuk pada stakeholder internal yaitu karyawan. Secara khusus, praktik CSR yang dikembangkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan internal. CSR Internal memberikan hasil positif pada tingkat individu, organisasi, dan sosial. CSR Internal mendorong motivasi, komitmen dan loyalitas karyawan Hameed et al., (2016). CSR Internal membantu mewujudkan harapan dari internal stakeholder yang berbeda serta menerapkan strategi perusahaan yang menguntungkan Del Mar Alonso-Almeida et al., (2014). CSR juga dapat mempengaruhi corporate reputation Leveson & Joiner, (2014).

Dalam praktik CSR yang berorientasi pada stakeholder internal, sumber daya dan kompetensi terutama dicurahkan untuk mengembangkan rantai nilai yang lebih berkelanjutan. Salah satu contohnya adalah ketika praktik CSR Internal proses bisnis menyediakan program dukungan untuk karyawan seperti yang ditunjukkan oleh literatur, persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi sangat mempengaruhi sikap kerja karyawan Koh & Boo, (2004). Jika karyawan merasa bahwa perusahaannya mendistribusikan pendapatan dan promosi secara adil berdasarkan kriteria masing-masing karyawan, sehingga memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan kebahagiaan bagi karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Leite et al., (2020) menyatakan bahwa dengan pemberian CSR Internal yang baik, akan

menimbulkan rasa kebahagiaan pada karyawan. Penelitian Halme et al., (2018) menyatakan bahwa pemberian CSR Internal berpengaruh positif dan signifikan karena merupakan komponen penting untuk menentukan kebahagiaan karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Sedangkan menurut Kucharska & Kowalczyk, (2018) pemberian CSR Internal terhadap Happiness Management karyawan berpengaruh negatif dan signifikan karena program CSR Internal yang tidak sesuai dengan kebutuhan seorang karyawan dapat menyebabkan kekecewaan, seperti karyawan yang mengutamakan pengembangan karir tetapi perusahaan lebih menitikberatkan program CSR Internal ke aspek yang lain, sehingga berdampak negatif terhadap kebahagiaan karyawan.

Dalam penelitian terdahulu, peneliti meneliti mengenai asumsi tentang hubungan antara CSR Internal dengan kepuasan kerja (Job satisfaction). Job satisfaction ditentukan oleh berbagai faktor seperti reputasi perusahaan, kepemimpinan organisasi, gaji. Namun, Job Satisfaction juga dapat berasal dari CSR utama yang berorientasi pada stakeholder internal. Praktik CSR Internal ini dikaitkan dengan kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan Story & Castanheira, (2019). Penerapan CSR Internal dapat meningkatkan tingkat Job Satisfaction seorang karyawan karena perusahaan dianggap sebagai pemberi kerja yang baik Zhang et al., (2014). Penelitian sebelumnya secara konsisten sepakat bahwa praktik CSR Internal merupakan pendahuluan penting bagi karyawan agar lebih puas dengan pekerjaannya (Barakat et al., 2016; Rahman et al., 2016). Story & Castanheira, (2019) menemukan bahwa persepsi CSR mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Sedangkan menurut Rettab et al., (2008) pemberian CSR terhadap Job Satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan karena CSR Internal tersebut dianggap tidak

sesuai dengan nilai-nilai kepentingan karyawan, jika program CSR internal tidak mencerminkan nilai-nilai yang diprioritaskan oleh karyawan, dampaknya terhadap Job Satisfaction dapat menjadi terbatas.

Menurut Millán et al., (2013) Kepuasan kerja (Job Satisfaction) didefinisikan sebagai sejauh mana individu lebih menyukai pekerjaannya, jadi ketika seseorang menjadikan pekerjaan sebagai hal yang terpenting dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, maka seseorang akan menunjukkan kebahagiaannya. Seorang individu dikatakan memiliki kebahagiaan ditempat kerja apabila menunjukkan kepuasan dan kenyamanan di tempat kerja Kalliath et al., (2020). Meskipun penelitian mengenai hubungan antara Job Satisfaction dan Happiness Management masih jarang dilakukan, tetapi masih dapat mengambil kesimpulan dari “bottom-up spillover theory” mengenai kepuasan hidup Lee et al., (2018). Teori ini berpendapat bahwa kepuasan hidup secara keseluruhan mencakup seluruh aspek kehidupan, seperti kehidupan keluarga, kehidupan kerja, kehidupan hedonis, serta kepuasan terhadap pekerjaan secara keseluruhan yang meningkatkan kualitas hidup, dengan demikian akan memengaruhi kebahagiaan karyawan Lee et al., (2018). Maka dari itu dapat dikatakan bahwa Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Happiness Management Karyawan Lee et al., (2018). Tetapi Adapun penelitian menurut Casaqui & Riegel, (2016) yang menyatakan bahwa Job Satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Happiness Management karena kurangnya perhatian dan pengakuan dari Perusahaan, Ketika karyawan merasa dirinya tidak dapat pengakuan atas kontribusi yang sudah dilakukannya, karyawan akan mengalami penurunan kepuasan kerja sehingga hal tersebut menjadikan rasa ketidakbahagiaan seorang karyawan dalam bekerja.

Ada beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan CSR Internal ke Happiness Management tidak langsung tetapi dimediasi dahulu melalui Job Satisfaction. Penelitian ini menemukan bahwa CSR Internal yang berorientasi pada karyawan mempunyai pengaruh tidak langsung pada Happiness Management, dengan kata lain, praktik CSR Internal ini efektif dalam meningkatkan tingkat kebahagiaan karyawan melalui rasa kepuasan terlebih dahulu. Penemuan ini menunjukkan bahwa orang tidak hanya memiliki kebutuhan mendasar tetapi juga kebutuhan yang lebih tinggi Maslow, (1943). Persyaratan untuk CSR Internal adalah dimana kebutuhan berada pada tingkat tinggi. Karyawan merasa lebih bahagia ketika tindakan perusahaan mampu memenuhi segala kebutuhan karyawan. Faktanya, penelitian sebelumnya telah mengkonfirmasi bahwa CSR yang berorientasi pada karyawan mampu untuk meningkatkan Happiness Management melalui Job Satisfaction Chernev & Blair, (2015). Hasil akhir juga mengungkapkan bahwa CSR Internal melalui Job satisfaction merupakan faktor penentu penting Happiness Management Karyawan Habel et al., (2016). Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya menentukan motivasi dan tingkat tanggung jawab, yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan dan kebahagiaan karyawan.

## **2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan hipotesis CSR Internal**

CSR merupakan sebuah komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui praktik bisnis yang dilakukan perusahaan dengan baik dan memberikan sebagian dari sumber daya perusahaan kepada masyarakat sekitar Kotler and Lee., (2005). Pada penelitian ini penulis akan memfokuskan CSR terhadap lingkup internal dalam penelitiannya. CSR Internal merupakan tindakan yang dipilih perusahaan untuk

memenuhi harapan karyawan, secara aktif memenuhi dan meningkatkan keadilan organisasi terhadap karyawan Turker, (2009). CSR Internal adalah suatu pemberian dari organisasi yang bermanfaat bagi karyawan untuk mencapai loyalitas perusahaan Farooq et al., (2016). I-CSR merupakan suatu hal yang berfokus pada karyawan secara lebih langsung dan memenuhi kebutuhan spesifik karyawan, mulai dari program yang berpusat pada pengembangan profesional, seperti mensponsori pelatihan dan pendidikan profesional, hingga inisiatif yang memenuhi kebutuhan karyawan di luar tempat kerja, seperti menawarkan program pensiun dan pembagian keuntungan Aguilera et al., (2007).

Terdapat beberapa Dampak yang muncul yaitu dengan adanya pemberian CSR Internal kepada karyawan menimbulkan kebahagiaan menurut Anthony Wong & Hong Gao, (2014) antara lain peningkatan kesejahteraan karyawan, pengembangan keterampilan dan pelatihan, peningkatan keterlibatan dengan karyawan, dan peningkatan citra perusahaan,

Sedangkan menurut Dupont et al., (2013), mengatakan bahwa upaya yang lebih besar dalam CSR internal oleh perusahaan dalam meningkatkan kebahagiaan yang lebih tinggi bagi para pekerjanya secara khusus pada kesehatan dan keselamatan kerja, memiliki dampak terbesar terhadap kebahagiaan karyawan. Temuan ini sejalan dengan Nieto Carramiñana, (2014), yang menunjukkan bahwa perusahaan yang secara aktif terlibat dalam pemberian CSR Internal memiliki kemungkinan besar untuk mencapai peningkatan tingkat kebahagiaan karyawannya, yang mana bahwa aktivitas yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja mempunyai dampak yang lebih kuat terhadap kebahagiaan karyawan dibandingkan work-life balance dan kemampuan beradaptasi.

Terdapat beberapa indikator Internal CSR Internal menurut Turker, (2009) yaitu:

- 1) Pemberian beasiswa,
- 2) Kesehatan & keselamatan kerja (K3),.
- 3) Pemberian rasa keadilan dan tidak adanya diskriminasi,

### **Job Satisfaction**

Menurut Robbins et al., (2018) Kepuasan kerja (Job satisfaction) adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari karakteristik pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Kreitner & Kinicki, (2010) job satisfaction yaitu sebuah tindakan yang mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Sementara menurut Soetrisno, (2016), berpendapat bahwa job satisfaction merupakan suatu perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang saling berhubungan dengan situasi kerja, feedback yang diterima dalam kerja, kerja sama antar karyawan dan beberapa hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut Soetrisno, (2016), faktor yang mempengaruhi job satisfaction karyawan adalah kesempatan untuk maju, kemauan kerja (motivasi), gaji, faktor intrinsik dalam pekerjaan (keahlian, prestasi kerja), pengawasan, kondisi kerja (lingkungan kerja), aspek sosial, komunikasi, dan fasilitas. Sementara peneliti lain Murshed et al., (2021) Secara analogi, bahwa faktor yang dapat mempengaruhi Job Satisfaction seperti melakukan kegiatan CSR Internal yang menumbuhkan rasa percaya dan memberikan rasa aman pada keselamatan kerja, sehingga dapat menunjukkan rasa kepuasan kerja bagi karyawan. Sedangkan peneliti Akram et al., (2023) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi job satisfaction karyawan yaitu sikap pimpinan kepada para karyawan yang adil (tidak adanya diskriminasi), lingkungan fisik pekerjaan, kesempatan peningkatan

jenjang karir (beasiswa), dan hubungan dengan sesama rekan kerja

Sohail Butt et al., (2020) menyatakan dampak Job Satisfaction yaitu mampu menciptakan produktivitas yang tinggi dari karyawan, lebih kreatif, terbuka dengan adanya perubahan, lebih inovatif serta karyawan akan peduli dengan kualitas kerja, dengan begitu tingkat stres dan kebosanan kerja akan berkurang. Karyawan yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya akan menjadi lebih kooperatif, lebih tepat waktu (disiplin), dan merasa nyaman saat bekerja juga memiliki perasaan untuk tetap bekerja diperusahaan tersebut, sehingga menimbulkan kebahagiaan dalam bekerja Lian et al., (2007).

Menurut Robbins et al., (2018) indikator Job Satisfaction adalah :

- 1) Pekerjaan yang menantang,
- 2) Gaji yang pantas,
- 3) Lingkungan kerja (fisik),
- 4) Rekan kerja.

### **Happiness Management**

Manajemen kebahagiaan (Happiness Management) dapat diartikan sebagai keadaan dimana karyawan merasa bahagia saat bekerja dengan ditandai adanya emosi yang positif dan keyakinan diri untuk dapat mencapai segala tujuan McGonagle, (2015). Happiness Management merupakan suatu keadaan dimana karyawan dapat menikmati pekerjaannya dengan diikuti rasa senang, sehingga mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam situasi apapun Andrew, (2011). Sedangkan menurut Abellán-Sevilla & Ortiz-de-Urbina-Criado, (2023) Happiness Management merupakan kondisi emosional yang merasa senang bersumber dari respon individu (karyawan) terhadap suatu situasi ditempat kerja.

Menurut Carr (2003) Faktor-faktor Yang mempengaruhi happiness management yakni kepribadian, budaya organisasi, dukungan sosial, kesehatan, dan kejasama,.

Secara khusus, K3 salah satu faktor yang mempengaruhi kebahagiaan karyawan. Temuan ini sejalan dengan Nieto Carramiñana, (2014), yang menunjukkan bahwa perusahaan yang secara aktif terlibat dalam pemberian CSR Internal memiliki kemungkinan besar untuk mencapai peningkatan tingkat kebahagiaan karyawannya.

Menurut penelitian yang dilakukan Castillo-Abdul & Romero-Rodriguez, (2019) terdapat indikator Happiness Management yaitu:

- 1) Mampu mewujudkan cita-cita..
- 2) Kondisi hidup karyawan yang lebih baik.
- 3) Tetap menikmati apa yang di dapatkan saat ini (Bersyukur).

### **Pengembangan Hipotesis Pengaruh CSR Internal terhadap Happiness Management Karyawan**

Ketika melaksanakan CSR yang berorientasi pada pemangku kepentingan internal (karyawan), sumber daya dan kompetensi adalah hal yang penting terutama ditujukan untuk mengembangkan rantai nilai yang lebih berkelanjutan. Terdapat karyawan disebuah perusahaan yang ingin mendapatkan gelar sarjana, dengan begitu perusahaan berusaha memberikan beasiswa dalam berbagai bidang, mulai dari pendidikan formal hingga kursus yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan profesional. Dengan dukungan ini, karyawan tidak hanya senang mendapatkan beasiswa, tetapi juga merasa dihargai dan didukung dalam mencapai impian atau cita-cita karyawan untuk meningkatkan jenjang karir. Seorang karyawan yang bekerja keras, mendapatkan kesempatan beasiswa yang telah merubah kondisi hidupnya. Dengan dukungan beasiswa ini, karyawan dapat melanjutkan pendidikan yang selama ini menjadi impian terpendamnya.

Perubahan positif yang dialami seorang karyawan, menjadi inspirasi bagi antar rekan kerja (Semangat kerja meningkat, dan suasana kantor menjadi

lebih bersemangat). Dengan pemberian CSR internal berupa beasiswa ini, perusahaan tidak hanya memberikan bantuan finansial kepada karyawan, tetapi juga menciptakan dampak positif yang mendalam dalam kehidupannya. dengan begitu karyawan merasa dihargai, bahagia, dan termotivasi untuk terus berkembang, dan memperkaya kualitas hidupnya kearah yang lebih baik. Seorang karyawan yang selalu bermimpi mendapatkan gelar sarjana, merasa sangat bersyukur dengan mendapatkan beasiswa untuk melanjutkan pendidikannya. Dengan adanya beasiswa tersebut, karyawan dapat kembali ke bangku kuliah dan mengejar gelar yang selama ini menjadi cita-citanya.

Hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuannya, tetapi juga memberikan dorongan tambahan untuk meraih pencapaian lebih tinggi dalam karirnya. melalui pemberian CSR internal berupa beasiswa, perusahaan bukan hanya memberikan bantuan finansial kepada karyawan, tetapi juga menciptakan rasa syukur, kebahagiaan, dan motivasi yang mendalam bagi karyawan. Perusahaan menyadari bahwa karyawan yang merasa aman dan nyaman akan lebih produktif dan bahagia.

Selanjutnya, jika perusahaan berinvestasi dalam peralatan pelindung diri (APD) yang mutakhir dan mengadakan sesi demonstrasi untuk memastikan bahwa setiap karyawan memahami cara menggunakan peralatan tersebut dengan benar. Sehingga karyawan tidak hanya merasa senang, tetapi juga merasa tenang karena tahu bahwa perusahaan benar-benar memprioritaskan keselamatan kerja secara fisik. Dengan adanya K3 perusahaan membuat komitmen untuk memberikan peralatan pelindung diri terbaik kepada setiap karyawan dan memberikan akses ke peralatan yang memenuhi standar tertinggi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan menunjukkan kepada karyawan bahwa perusahaan benar-benar peduli terhadap

keamanan kerja dan karyawan merasa bersyukur.

Penerapan CSR Internal seperti ini dapat meningkatkan motivasi karyawan di tempat kerja, juga dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan dan menghasilkan keuntungan moneter bagi Perusahaan Bhattacharya et al., (2009), yang pada gilirannya, tidak hanya dapat meningkatkan tingkat kebahagiaan tetapi juga menyiratkan imbalan finansial yang baik bagi perusahaan. Sebuah studi sebelumnya oleh Aytakin, (2021) menegaskan hubungan langsung yang positif dan signifikan antara CSR Internal dan kebahagiaan karyawan. Kim et al., (2017) juga menemukan bahwa persepsi positif terhadap CSR Internal adalah penentu kebahagiaan seorang karyawan. Hasil penelitian ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Leite et al., (2020) yang menyatakan bahwa variabel CSR Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Happiness Management. Dengan adanya penelitian yang telah dipaparkan diatas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1: Jika CSR Internal meningkat, maka Happiness Management Karyawan meningkat pula.

### **Pengaruh CSR Internal terhadap Job Satisfaction Karyawan**

Penerapan CSR Internal juga dapat meningkatkan tingkat kepuasan terhadap suatu pekerjaan karyawan karena perusahaan tersebut dianggap sebagai pemberi kerja yang baik Zhang et al., (2014). Perusahaan dengan memberikan CSR berupa beasiswa kepada karyawan, karyawan akan merasa puas karena hal itu dianggap sebuah kesempatan untuk mengembangkan dirinya atau meningkatkan kualitas diri agar dapat dihargai oleh perusahaan serta memperoleh gaji yang pantas kedepannya. Manajemen perusahaan menyadari bahwa mengutamakan K3 kepada karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan hal ini sejalan dengan

memberikan gaji yang pantas dan kepuasan bagi karyawan. Sehingga karyawan di perusahaan tidak hanya merasa puas dengan gaji yang diterima, tetapi juga dengan perasaan keamanan dan keselamatan di tempat kerja. karyawan merasa dihargai, dan ini menciptakan loyalitas yang tinggi dan produktivitas yang optimal.

Penelitian sebelumnya secara konsisten sepakat bahwa praktik CSR merupakan hal yang penting bagi karyawan agar lebih puas dengan pekerjaan karyawan Barakat et al., (2016). Bentuk tanggung jawab sosial perusahaan adalah dengan memenuhi kebutuhan para karyawan seperti pemberian sembako setiap bulannya kepada seluruh karyawan, memberi bantuan pembangunan rumah baru untuk karyawan, selain dapat meningkatkan kinerja karyawan hal tersebut juga dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri Carmeli et al., (2007). Story & Castanheira, (2019) menemukan bahwa persepsi CSR mempunyai dampak langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan et al., (2021) yang menyatakan bahwa variabel CSR Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Adapun hasil hipotesis berdasarkan penelitian yang telah dipaparkan adalah, pengaruh CSR Internal berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction karyawan, dengan adanya penelitian yang telah dipaparkan diatas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2 : Jika CSR Internal meningkat, maka Job Satisfaction meningkat pula.

### **Pengaruh Job Satisfaction terhadap Happiness Management Karyawan**

Manajemen perusahaan tidak hanya melihat keberhasilan finansial perusahaan sebagai ukuran keberhasilan, tetapi juga melihat sejauh mana karyawan merasa bahagia dan terpenuhi. Seorang karyawan dengan mendapatkan gaji yang pantas

berarti karyawan merasa dihargai atas hasil kerja kerasnya yang akhirnya memberikan rasa ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja. Kondisi hidup karyawan semakin membaik karena adanya dukungan finansial dari perusahaan. Dengan pendekatan ini, perusahaan berhasil membuktikan bahwa memberikan gaji yang sesuai dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan serta meningkatkan kondisi hidup karyawan yang lebih baik.

Perusahaan melakukan pembaruan terhadap desain interior kantornya dengan menciptakan ruang terbuka yang ramah dan nyaman. Seperti pada pemilihan warna yang cerah, pencahayaan alami yang cukup, dan dekorasi dengan unsur-unsur positif menciptakan atmosfer positif yang menggugah semangat kerja. Salah satu inisiatif paling positif adalah program kebersihan dan keindahan bersama. Karyawan diundang untuk berpartisipasi dalam merawat dan mempercantik ruang kerja bersama-sama. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama, yang membuat karyawan merasa lebih terhubung dengan lingkungan kerja. Dengan cara ini, perusahaan membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik yang dirancang dengan perhatian dan peduli dapat menciptakan suasana yang positif, meningkatkan kebahagiaan, dan merangsang perasaan bersyukur di antara karyawan.

Manajemen perusahaan menyadari bahwa hubungan yang baik dengan rekan kerja di tempat kerja tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga berkontribusi pada kebahagiaan dan kemampuan karyawan untuk mencapai cita-citanya. Salah satu kunci keberhasilan Perusahaan adalah adanya kolaborasi dan saling mendukung di antara rekan kerja. Setiap tim diorganisir dengan cermat, dan anggota tim diambil dari berbagai latar belakang dan keahlian. Ini memberikan peluang untuk pertukaran ide dan pemahaman yang lebih baik. Melalui investasi dalam hubungan rekan kerja yang baik, perusahaan telah menciptakan

lingkungan kerja yang bukan hanya produktif tetapi juga membangun kebahagiaan dan mendorong karyawan untuk mewujudkan cita-citanya. Dengan demikian, kebahagiaan selalu dikaitkan dengan kepuasan hidup dan kepuasan kerja karyawan. Bahwa karyawan yang bahagia cenderung menunjukkan rasa kepuasan yang tinggi dan lebih produktif dalam melakukan pekerjaan. Karena topik penelitiannya adalah Happiness Management dan sasaran penelitiannya adalah karyawan, maka penelitian ini mengadopsi Millán et al., (2013), yang mana kepuasan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan lebih menyukai pekerjaan mereka. Di satu sisi, kepuasan kerja sangat penting untuk kesejahteraan subjektif karyawan, yang merupakan salah satu dimensi Happiness Management Tandler et al., (2020). Selain itu, penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebahagiaan karyawan Lee et al., (2018). Judge & Watanabe, (1993) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden penting dari kebahagiaan individu. Di sisi lain, kepuasan kerja penting bagi kinerja perusahaan yang merupakan dimensi lain dari manajemen kebahagiaan. Abdullah et al., (2021) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kebahagiaan karyawan.

Hasil penelitian ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sakarji et al., (2022) yang menyatakan bahwa variabel Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Happiness Management. Adapun hasil hipotesis berdasarkan penelitian yang telah dipaparkan adalah, pengaruh Job Satisfaction berpengaruh positif signifikan terhadap Happiness Management karyawan, dengan adanya penelitian yang telah dipaparkan diatas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3 : Jika Job Satisfaction meningkat, maka Happiness Management Karyawan meningkat pula.

**Pengaruh CSR Internal terhadap Happiness Management Karyawan melalui Job Satisfaction**

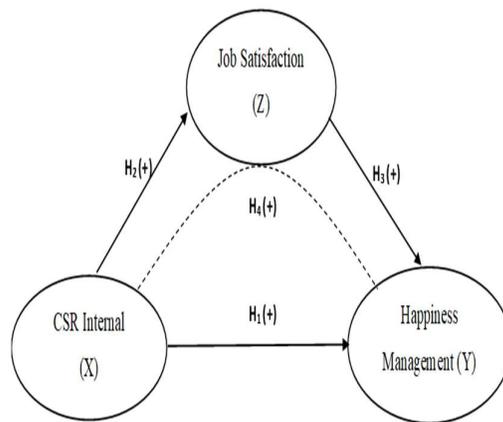
Persyaratan untuk CSR Internal adalah dimana kebutuhan berada pada tingkat tinggi. Karyawan merasa lebih bahagia ketika tindakan perusahaan mampu memenuhi segala kebutuhan karyawan. Faktanya, penelitian sebelumnya telah mengkonfirmasi bahwa CSR yang berorientasi pada karyawan mampu untuk meningkatkan Happiness Management melalui Job Satisfaction Chernev & Blair, (2015). Karyawan merupakan pemangku kepentingan yang memegang peranan penting secara keseluruhan fungsinya di perusahaan. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya menentukan motivasi dan tingkat tanggung jawab, yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan dan kebahagiaan karyawan. Hasil penelitian Khaskheli et al., (2020) menyatakan bahwa hubungan CSR Internal Terhadap Happiness Management melalui Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan. Hasil akhir juga mengungkapkan bahwa CSR Internal melalui Job satisfaction merupakan hal yang penting untuk meningkatkan Happiness Management Karyawan Habel et al., (2016). Adapun hasil hipotesis berdasarkan penelitian yang telah dipaparkan adalah, pengaruh CSR Internal yang melalui Job Satisfaction terlebih dahulu berpengaruh positif signifikan terhadap Happiness Management karyawan, dengan adanya penelitian yang telah dipaparkan diatas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Jika CSR Internal meningkat melalui Job Satisfaction maka Happiness Management Karyawan meningkat pula. injuan pustaka berisi penjelasan terkait teori-teori yang digunakan. Referensi atau penelitian yang relevan,

perlu dicantumkan dalam bagian ini, hubungannya dengan pengembangan hipotesis. Cara penulisan sumber dalam teks perlu menunjukkan secara jelas nama *author* dan sitasi sumber, yang berupa tahun terbit dan halaman tempat naskah berada (disarankan menggunakan referensi manager seperti endnote, zatro, mendeley). Diperkenankan memberikan penomoran bertingkat dengan batasan 2 tingkat seperti contoh berikut:

**3. Model Penelitian**

Model penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar Model Penelitian**

**4. Metode Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan milenial yang bekerja di Perusahaan. (jumlah tidak diketahui / infinite)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampling pengambilan data dengan metode nonprobability sampling yaitu purposive sampling dan snowball sampling.

Responden berprofesi sebagai karyawan yang berusia diatas 17 tahun . sebanyak 100 reponden

Metode Pengumpulan Data yang digunakan adalah kuesioner, menggunakan skala likert dari angla 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat Setuju)

## 5. Hasil dan Pembahasan

### Pengaruh CSR Internal terhadap Happiness Management

CSR Internal menjadi hal yang penting, yaitu perusahaan harus memberikan kebutuhan dan keinginan karyawan. CSR Internal merupakan tindakan yang dipilih perusahaan untuk memenuhi harapan karyawan dengan tujuan supaya karyawan merasa dihargai. Pada kondisi ini perusahaan memiliki kepedulian terhadap karyawan. Pernyataan ini didukung dengan jawaban rata-rata responden terkait pernyataan Variabel CSR Internal (X), yang memiliki nilai rata-rata 4,18 yaitu berarti pemberian CSR Internal kepada Responden berada pada kategori baik. Maksud baik disini adalah, Perusahaan sangat peduli dengan kesejahteraan responden dengan memberikan CSR Internal sebagai bentuk apresiasi kerja. Berdasarkan jawaban Responden, hasil yang ditemukan bahwa CSR internal yang diterima karyawan berupa rasa adil sudah sangat baik, sehingga membuat karyawan merasa senang dalam bekerja dengan tidak dibedakan dalam status golongan tertentu. Pernyataan ini juga didukung dengan usia Responden lebih banyak pada range usia 22-29 tahun yaitu generasi milenial yang percaya bahwa penolakan terhadap diskriminasi adalah langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Pada pernyataan Variabel Happiness Management (Y) terdapat hasil yang signifikan pada pernyataan Y.1.7, yaitu menandakan bahwa karakter generasi milenial yang cenderung memiliki rasa syukur yang tinggi terhadap tempat bekerjanya saat ini yang memberikan CSR Internal. Selain itu, pemaparan diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Leite et al., (2020) memberikan hasil bahwa CSR Internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Happiness Management. Penjelasan diatas, juga didukung oleh hasil Uji Validitas yaitu menghasilkan hasil rata-rata nilai 0,00

yang berarti lebih kecil dari 0,05. Untuk hasil Standardized Coefficient Beta memiliki nilai 0,502 dan nilai Uji Koefisien Regresi memiliki nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$ .

Maka dapat disimpulkan bahwa CSR Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Happiness Management Karyawan.

Berdasarkan dari uraian diatas, kesimpulannya adalah hipotesis pertama (H1) diterima.

### Pengaruh CSR Internal terhadap Job Satisfaction

Job Satisfaction merupakan perasaan seorang karyawan atas pencapaian dan keberhasilan dalam hal pekerjaannya. Kepuasan kerja ini menjadi kebutuhan para milenial, karena hal ini umumnya dianggap terkait langsung dengan produktivitas serta kesejahteraan pribadinya. Kondisi yang dimaksud oleh Job Satisfaction adalah kemampuan seorang karyawan dalam merasakan kepuasan saat bekerja yang berdasarkan lingkungan kerja, gaji yang diperoleh, serta hubungan sesama rekan kerjanya. Berdasarkan jawaban responden pada pernyataan variabel Job Satisfaction (Z) dengan nilai rata-rata 4,34 yang menunjukkan bahwa Job Satisfaction sudah dirasakan dengan sangat baik pada kondisi responden. Berdasarkan jawaban responden, hasil yang ditemukan bahwa CSR internal yang diterima karyawan sudah sangat baik, sehingga membuat karyawan milenial merasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Implementasi CSR internal dapat berpengaruh terhadap gaji yang diperoleh, seperti memberikan perhatian dalam hal Kesehatan dan Keselamatan kerja para karyawan. Sehingga karyawan yang mendapatkan pemberian K3 ini cenderung merasa puas karena karyawan merasa dihargai dengan ditanggungnya biaya kesehatannya oleh Perusahaan tanpa perlu mengeluarkan biaya pribadi. Sebaliknya apabila terjadi kurangnya perhatian terhadap K3 dapat

meningkatkan risiko kecelakaan kerja dan cedera, yang akan berdampak negatif dan membuat karyawan khawatir. Pernyataan ini juga didukung dengan gaji responden yang rata-rata memperoleh 2 – 5 juta perbulannya yaitu generasi milenial yang sudah merasa puas atas gaji yang diberikan oleh perusahaan karena asuransi Kesehatan dan Keselamatan Kerja sudah ditanggung oleh perusahaan.

Berdasarkan pemaparan diatas, terdapat penelitian yang dilakukan sebelumnya sebagai pendukung yaitu oleh Khan et al., (2021) menyatakan bahwa adanya pengaruh CSR Internal yang positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Berdasarkan hasil Uji Validitas yaitu menghasilkan hasil rata-rata nilai 0,00 yaitu lebih kecil dari 0,05. Untuk hasil Standardized Coefficient Beta memiliki nilai 0,607 dan nilai Uji Koefisien Regresi memiliki nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$ .

Maka dapat disimpulkan bahwa CSR Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction Karyawan.

Berdasarkan dari uraian diatas, kesimpulannya adalah hipotesis kedua (H2) diterima.

### **Pengaruh Job Satisfaction terhadap Happiness Management**

Happiness Management menjadi hal yang sangat penting saat ini bagi karyawan karena merupakan kondisi emosional positif karyawan yang merasakan senang terhadap suatu kondisi ditempat kerja. Happiness Management merupakan suatu tindakan yang diperhatikan serius oleh perusahaan untuk membuat karyawan merasa bahagia saat melakukan pekerjaannya. Pada kondisi tersebut biasanya Perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan dalam mewujudkan cita-citanya, sehingga karyawan merasa dihargai dan menimbulkan rasa kebahagiaan tersendiri. Berdasarkan jawaban responden pada pernyataan variabel Happiness Management (Y) dengan nilai rata-rata

4,29 yang menunjukkan bahwa Happiness Management sudah sangat baik pada kondisi responden. Berdasarkan jawaban Responden, hasil yang ditemukan bahwa Job Satisfaction yang dirasakan karyawan sudah sangat baik, sehingga menimbulkan rasa kebahagiaan pada karyawan milenial saat ditempat kerja. Hal ini menunjukkan dalam hubungan rekan kerja yang baik, perusahaan telah menciptakan lingkungan kerja yang bukan hanya produktif tetapi juga membangun kebahagiaan dan kenyamanan saat bekerja. Dengan demikian, bahwa karyawan yang bahagia cenderung menunjukkan kepuasan lebih dan lebih produktif dalam pekerjaannya. Pernyataan ini juga didukung dengan masa kerja responden yang rata-rata sudah bekerja selama 4 – 9 tahun, yaitu generasi milenial yang sudah berpengalaman dengan sesama rekan kerja yang saling support ditempat kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas, terdapat penelitian yang dilakukan sebelumnya sebagai pendukung yaitu oleh Sakarji et al., (2022) menyatakan bahwa adanya pengaruh Job Satisfaction yang positif dan signifikan terhadap Happiness Management. Berdasarkan hasil Uji Validitas yaitu menghasilkan hasil rata-rata nilai 0,00 yaitu lebih kecil dari 0,05. Untuk hasil Standardized Coefficient Beta memiliki nilai 0,639 dan nilai Uji Koefisien Regresi memiliki nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$ .

Maka dapat disimpulkan bahwa Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Happiness Management Karyawan.

Berdasarkan dari uraian diatas, kesimpulannya adalah hipotesis ketiga (H3) diterima.

### **Pengaruh CSR Internal terhadap Happiness Management melalui Job Satisfaction**

Dari melalui pengujian Uji Sobel diatas, dapat diketahui nilai signifikan CSR Internal terhadap Happiness Management melalui Job Satisfaction

adalah 0,000 yang menunjukkan bahwa lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dinyatakan signifikan. Artinya pemberian CSR Internal secara tidak langsung atau melalui Job Satisfaction terlebih dahulu terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Happiness Management. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan memberikan CSR Internal (pemberian beasiswa) itu dengan harapan supaya karyawan lebih fokus bekerja dan tidak ada rasa iri/konflik yang terjadi diantara rekan kerja, sehingga hubungan rekan kerja akan tetap terjaga dengan baik. Maka dari itu kemudian timbulah rasa kenyamanan pada karyawan karena dengan hubungan yang positif antar rekan kerja (selalu membantu, support) sehingga mampu mengejar cita-citanya. Pernyataan ini juga didukung oleh rata-rata usia dan masa kerja yang sudah dialami oleh responden, yang mana generasi milenial yang sudah berpengalaman dan lebih mengutamakan kepentingan karirnya yang cenderung mampu membangun kepercayaan dan keterbukaan dengan rekan kerja, sehingga menciptakan hubungan rekan kerja yang positif lalu mencapai rasa kebahagiaan pada karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas, terdapat penelitian yang dilakukan sebelumnya sebagai pendukung yaitu oleh Khaskheli et al., (2020) menyatakan bahwa adanya pengaruh CSR Internal melalui Job Satisfaction yang positif dan signifikan terhadap Happiness Management karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa CSR Internal melalui Job Satisfaction terhadap Happiness Management karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan dari uraian diatas, kesimpulannya adalah hipotesis ke-empat (H4) diterima.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai Pengaruh CSR

Internal terhadap Happiness Management Karyawan yang dimediasi oleh Job Satisfaction, adalah sebagai berikut :

- 1) CSR Internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Happiness Management Karyawan.
- 2) CSR Internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction Karyawan.
- 3) Job Satisfaction terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Happiness Management.
- 4) CSR Internal melalui Job Satisfaction memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Happiness Management Karyawan.

### Saran

Bagi peneliti selanjutnya, terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkat Happiness Management karyawan. Serta bagi peneliti selanjutnya diharapkan bisa mencari responden yang lebih banyak supaya penelitian yang dilakukan lebih akurat dan maksimal

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects Of Internal Service Quality On Nurses' Job Satisfaction, Commitment And Performance: Mediating Role Of Employee Well-Being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619.  
<https://doi.org/10.1002/Nop2.665>
- Abellán-Sevilla, A.-J., & Ortiz-De-Urbina-Criado, M. (2023). Smart Human Resource Analytics For Happiness Management. *Journal Of Management Development*, 42(6), 514–525.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-03-2023-0064>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting The S Back In Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory Of Social Change In Organizations. *The Academy Of Management Review*, 32(3), 836–

863.  
[Http://Www.Jstor.Org/Stable/20159338](http://www.jstor.org/stable/20159338)
- Ahumada-Tello, E. (2019). Subjective Well-Being Based On Creativity And The Perception Of Happiness. *Retos(Ecuador)*, 9(18), 327–344. [Https://Doi.Org/10.17163/Ret.N18.2019.09](https://doi.org/10.17163/Ret.N18.2019.09)
- Akram, R., Mahmood, S., Khan, K. I., & Asghar, F. (2023). Corporate Social Responsibility And Job Satisfaction: The Mediating Mechanism Of Supervisor Fairness And Moderating Role Of Gratitude. *International Journal Of Business Environment*, 14(1), 1–14. [Https://Doi.Org/10.1504/IJBE.2022.10047158](https://doi.org/10.1504/IJBE.2022.10047158)
- Andrew, S. S. (2011). SMILES: The Differentiating Quotient For Happiness At Work. *Social Sciences And Medicine*, 1(June), 13.
- Anthony Wong, I., & Hong Gao, J. (2014). Exploring The Direct And Indirect Effects Of CSR On Organizational Commitment. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500–525. [Https://Doi.Org/10.1108/IJCHM-05-2013-0225](https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0225)
- Author, R., Review, F. P., Source, F. P., & Url, M. S. (2006). Social Responsibility: Corporate Doing For Your And Good Most Company Cause Your. *Academy Of Management*, 20(2), 90–93.
- AYTEKIN, M., & DEGIRMENCI, B. (2021). KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ İŞ ARKADAŞLARININ ÇEVRE DUYARLILIĞINA ETKİSİ VE AHLAKİ YANSIMALARIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 580–609. [Https://Doi.Org/10.46928/iticusbe.883829](https://doi.org/10.46928/iticusbe.883829)
- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The Influence Of Corporate Social Responsibility On Employee Satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325–2339. [Https://Doi.Org/10.1108/MD-05-2016-0308](https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308)
- Bataineh, K. Adnan. (2019). Impact Of Work-Life Balance, Happiness At Work, On Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. [Https://Doi.Org/10.5539/ibr.v12n2.p99](https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2.p99)
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal Of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 257–272. [Https://Doi.Org/10.1007/s10551-008-9730-3](https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3)
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. (2007). The Role Of Perceived Organizational Performance In Organizational Identification, Adjustment And Job Performance. *Journal Of Management Studies*, 44, 972–992. [Https://Doi.Org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x)
- Carr, A. (2003). Positive Psychology. The Science Of Happiness And Human Strengths. *Positive Psychology: The Science Of Happiness And Human Strengths*, 1–388. [Https://Doi.Org/10.4324/9780203506035](https://doi.org/10.4324/9780203506035)
- Casaqui, V., & Riegel, V. (2016). Management Of Happiness, Production Of Affects And The Spirit Of Capitalism: International Narratives Of Transformation From Coca-Cola Brand. *The Journal Of International Communication*, 22(2), 293–314.

- <https://doi.org/10.1080/13216597.2016.1194304>
- Castillo-Abdul, B., & Romero-Rodriguez, L. (2019). Happiness Management: A Lighthouse For Social Wellbeing, Creativity And Sustainability (Pp. 39–54).
- Castro-Martinez, A., & Díaz Morilla, P. (2020). Comunicación Interna Y Gestión De Bienestar Y Felicidad En La Empresa Española. *El Profesional De La Información*, 29. <https://doi.org/10.3145/Epi.2020.May.24>
- Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing Well By Doing Good: The Benevolent Halo Of Corporate Social Responsibility. *Journal Of Consumer Research*, 41, 0. <https://doi.org/10.1086/680089>
- Crystallography, X. D. (2016). 濟無No Title No Title No Title. 1–23.
- Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., Núñez-Barriopedro, E., & García-Henche, B. (2023). Strategic Orientation Towards Digitization To Improve Supermarket Loyalty In An Omnichannel Context. *Journal Of Business Research*, 156(February). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113475>
- Del Mar Alonso-Almeida, M., Llach, J., & Marimon, F. (2014). A Closer Look At The “Global Reporting Initiative” Sustainability Reporting As A Tool To Implement Environmental And Social Policies: A Worldwide Sector Analysis. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 21(6), 318–335. <https://doi.org/10.1002/Csr.1318>
- Dupont, C., Ferauge, P., & Giuliano, R. (2013). The Impact Of Corporate Social Responsibility On Human Resource Management: GDF SUEZ’s Case. *International Business Research*, 6(12), 145–155. <https://doi.org/10.5539/Ibr.V6n12.p145>
- Farooq, O., Rupp, D., & Farooq, M. (2016). The Multiple Pathways Through Which Internal And External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification And Multifoci Outcomes: The Moderating Role Of Cultural And Social Orientations. *Academy Of Management Journal*, 60. <https://doi.org/10.5465/Amj.2014.0849>
- Ferdinand, A. (2006). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi. Tesis Dan Disertai Ilmu Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate SPSS 23.
- Ginder, W., Kwon, W.-S., & Byun, S.-E. (2021). Effects Of Internal–External Congruence-Based CSR Positioning: An Attribution Theory Approach. *Journal Of Business Ethics*, 169(2), 355–369. <https://doi.org/10.1007/S10551-019-04282-W>
- Guojuan, Z., Shuling, W., & Junli, Z. (2010). Research On The Happiness Management Model From The Perspective Of Psychological Capital. *Conference On Innovation & Management*, 10457204, 1733–1737. [http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers\\_2010/part\\_8/3\\_research\\_on\\_the\\_happiness\\_management\\_model.pdf](http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers_2010/part_8/3_research_on_the_happiness_management_model.pdf)
- Habel, J., Schons, L. M., Alavi, S., & Wieseke, J. (2016). Warm Glow Or Extra Charge? The Ambivalent Effect Of Corporate Social Responsibility Activities On Customers’ Perceived Price Fairness. *Journal Of Marketing*, 80, 105–184. <https://api.semanticscholar.org/Corpusid:56408252>

- Halme, M., Rintamäki, J., Knudsen, J. S., Lankoski, L., & Kuisma, M. (2018). When Is There A Sustainability Case For CSR? Pathways To Environmental And Social Performance Improvements. *Business & Society*, 59(6), 1181–1227. <https://doi.org/10.1177/0007650318755648>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How Do Internal And External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective From The Group Engagement Model. *Frontiers In Psychology*, 7(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Hernández, A. C. C., De Velazco, J. J. H. G., Ripoll, R. R., & Hernández, I. V. R. (2020). University Social Responsibility In The Organizational Happiness Management. *Utopia Y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra 2), 427–440. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3815332>
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, And Subjective Well-Being. *Evidence-Based HRM*, 5(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another Look At The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. In *Journal Of Applied Psychology* (Vol. 78, Issue 6, Pp. 939–948). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2020). Enhancing Job Satisfaction Through Work–Family Enrichment And Perceived Supervisor Support: The Case Of Australian Social Workers. *Personnel Review*, 49, 2055–2072. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0219>
- Kamel, J. A. N., Martins, C. V., Pessanha, M. B., & De Andrade, M. W. (2017). Creativity And Innovation For Corporate Happiness Management. *Brazilian Journal Of Science And Technology*, 4(1), 1–20. <https://doi.org/10.1186/S40552-017-0038-7>
- Khan, M. A. S., Du, J., Anwar, F., Khan, H. S. U. D., Shahzad, F., & Qalati, S. A. (2021). Corporate Social Responsibility And The Reciprocity Between Employee Perception, Perceived External Prestige, And Employees' Emotional Labor. *Psychology Research And Behavior Management*, 14, 61–75. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S277850>
- Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR Activities Increase Organizational Citizenship Behavior Among Employees? Mediating Role Of Affective Commitment And Job Satisfaction. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 27(6), 2941–2955. <https://doi.org/10.1002/Csr.2013>
- Kim, H., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An Examination Of The Links Between Corporate Social Responsibility (CSR) And Its Internal Consequences. *International Journal Of Hospitality Management*, 61, 26–34. <https://doi.org/10.1016/J.Ijhm.2016.10.011>
- Koh, H., & Boo, E. (2004). Organisational Ethics And Employee Satisfaction And Commitment. *Management Decision*, 42, 677–693.

- <https://doi.org/10.1108/00251740410538514>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=Spbzaaaayaj>
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2018). How To Achieve Sustainability?—Employee's Point Of View On Company's Culture And CSR Practice. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, WILEY, 1–15. <https://doi.org/10.1002/Csr.1696>
- Lee, D. J., Yu, G. B., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2018). The Effects Of Explicit And Implicit Ethics Institutionalization On Employee Life Satisfaction And Happiness: The Mediating Effects Of Employee Experiences In Work Life And Moderating Effects Of Work–Family Life Conflict. *Journal Of Business Ethics*, 147(4), 855–874. <https://doi.org/10.1007/S10551-015-2984-7>
- Leite, Â., Sousa, H. F. P. E., Vidal, D. G., & Dinis, M. A. P. (2020). Finding A Path For Happiness In The Context Of Sustainable Development: A Possible Key. *International Journal Of Sustainable Development & World Ecology*, 27(5), 396–404. <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1708509>
- Leveson, L., & Joiner, T. A. (2014). Exploring Corporate Social Responsibility Values Of Millennial Job-Seeking Students. *Education And Training*, 56(1), 21–34. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2012-0121>
- Lian, W., Lin, M., & Wu, K. (2007). Job Stress, Job Satisfaction And Life Satisfaction Between Managerial And Technical Is Personnel. *Proceedings Of Business And Information*, 32, 1–17.
- Macassa, G., Mcgrath, C., Tomaselli, G., & Buttigieg, S. (Alexandra). (2020). Corporate Social Responsibility And Internal Stakeholders' Health And Well-Being In Europe: A Systematic Descriptive Review. *Health Promotion International*, 36. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa071>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory Of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/H0054346>
- Mcgonagle, C. (2015). Happiness In The Workplace: An Appreciative Inquiry. <https://api.semanticscholar.org/corpusid:146365554>
- Mendoza-Ocasal, D., Castillo-Jiménez, R., Navarro, E., & Ramírez, J. (2021). Measuring Workplace Happiness As A Key Factor For The Strategic Management Of Organizations. *Polish Journal Of Management Studies*, 24(2), 292–306. <https://doi.org/10.17512/Pjms.2021.24.2.18>
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2013). Determinants Of Job Satisfaction: A European Comparison Of Self-Employed And Paid Employees. *Small Business Economics*, 40(3), 651–670. <https://doi.org/10.1007/S11187-011-9380-1>
- Moreno-Ortiz, A., Pérez-Hernández, C., & García-Gámez, M. (2022). The Language Of Happiness In Self-Reported Descriptions Of Happy Moments: Words, Concepts, And Entities. *Humanities And Social Sciences Communications*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/S41599-022-01202-8>

- Murshed, F., Sen, S., Savitskie, K., & Xu, H. (2021). CSR And Job Satisfaction: Role Of CSR Importance To Employee And Procedural Justice. *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 29, 1–16. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1877156>
- Nieto Carramiñana, E. (2014). Relación Entre La R.S.C. Y La Felicidad De Los Empleados: Aplicación Al Caso De Empresas Pertenecientes A Las Provincias De Sevilla Y Cádiz. *Atlantic Review Of Economics*, 2.
- Rahman, S., Haski-Leventhal, D., & Pournader, M. (2016). The Effect Of Employee CSR Attitudes On Job Satisfaction And Organizational Commitment: Evidence From The Bangladeshi Banking Industry. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 228–246. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2014-0139>
- Rando-Cueto, D., Núñez-Sánchez, J.-M., Fernández-Díaz, E., & De-Las-Heras-Pedrosa, C. (2023). Bibliometric Analysis, Evolution And Trends Of Happiness Management In Scientific Literature. *Anduli*, 23, 177–199. <https://doi.org/10.12795/Anduli.2023.123.10>
- Ravina-Ripoll, R., Nunez-Barriopedro, E., Almorza-Gomar, D., & Tobar-Pesantez, L. B. (2021). Happiness Management: A Culture To Explore From Brand Orientation As A Sign Of Responsible And Sustainable Production. *Frontiers In Psychology*, 12(August). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727845>
- Ravina Ripoll, R., Foncubierta Rodríguez, M. J., & López Sánchez, J. A. (2021). Certification Happiness Management: An Integral Instrument For Human Resources Management In Post-COVID-19 Era. *International Journal Of Business Environment*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/Ijbe.2021.10037200>
- Ravina Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L. M., & Ahumada-Tello, E. (2022). Guest Editorial: Happiness Management: Key Factors For Sustainability And Organizational Communication In The Age Of Industry 4.0. *Corporate Governance (Bingley)*, 22(3), 449–457. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2022-576>
- Rettab, B., Ben Brik, A., & Mellahi, K. (2008). A Study Of Management Perceptions Of The Impact Of Corporate Social Responsibility On Organisational Performance In Emerging Economies: The Case Of Dubai. *Journal Of Business Ethics*, 89, 371–390. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-0005-9>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2018). *Organizational Behavior* 16e. Pearson.
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroleadership: A New Way For Happiness Management. *Humanities And Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/S41599-023-01642-W>
- Sakarji, S. R., Abdullah Thani, A. K., Nik Min, N. M. F., & Ishak, M. A. H. (2022). Job Satisfaction And Individual Happiness Among Employees: An Emperical Evidence At Public Higher Education Institution. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 12(6), 1437–1449. <https://doi.org/10.6007/Ijarbss/V12-I6/12877>

- Sánchez Vázquez, J. F., & Sánchez-Ordóñez, R. (2019). «Happiness Management»: Revisión De Literatura Científica En El Marco De La Felicidad En El Trabajo. *Retos*, 9(18), 259–271. <https://doi.org/10.17163/Ret.N18.2019.05>
- Siska Wulandari, & Ami Widyastuti. (2014). Faktor - Faktor Kebahagiaan Di Tempat Kerja. *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim Riau*, 10(Juni), 41–52.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sohail Butt, R., Wen, X., & Yassir Hussain, R. (2020). Mediated Effect Of Employee Job Satisfaction On Employees' Happiness At Work And Analysis Of Motivational Factors: Evidence From Telecommunication Sector. *Asian Business Research Journal*, 5(2012), 19–27. <https://doi.org/10.20448/Journal.518.2020.5.19.27>
- Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate Social Responsibility And Organizational Attractiveness: Implications For Talent Management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095>
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate Social Responsibility And Employee Performance: Mediation Role Of Job Satisfaction And Affective Commitment. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 26(6), 1361–1370. <https://doi.org/10.1002/Csr.1752>
- Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*.
- Tandler, N., Krauss, A., & Proyer, R. T. (2020). Authentic Happiness At Work: Self- And Peer-Rated Orientations To Happiness, Work Satisfaction, And Stress Coping. In *Frontiers In Psychology* (Vol. 11). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01931>
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal Of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9780-6>
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance And Employee Outcomes: Exploring The Missing Links. *Journal Of Business Ethics*, 120(3), 423–435. <https://doi.org/10.1007/S10551-013-1672-8>