



BRPKM

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/BRPKM>

e-ISSN: 2776-1851



Pengaruh *Corporate social responsibility (CSR)* terhadap *Organizational resilience* pada UMKM

ISMI NUR CHALIFATUR R & HERISON P. PURBA*

Departemen Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Lingkungan bisnis organisasi telah dihadapkan oleh berbagai situasi yang merugikan, tidak terduga, tidak pasti dan tidak stabil. Dalam menjalankan bisnis di situasi tersebut, tanggung jawab dan keberlanjutan memerankan kunci penting dalam mempertahankan keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi. Penelitian ini mengkaji apakah praktik tanggung jawab sosial Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dapat mengarahkan pada peningkatan resiliensi organisasi mereka. Data dikumpulkan dari 70 UMKM di Indonesia dengan menggunakan metode survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap resiliensi organisasi pada UMKM. Selain itu, ditemukan bahwa dimensi CSR terhadap karyawan, pelanggan dan lingkungan memiliki pengaruh signifikan dalam menjelaskan resiliensi organisasi UMKM. CSR terhadap karyawan memberikan kontribusi paling besar dalam menjelaskan resiliensi organisasi UMKM, dibandingkan dua dimensi signifikan lainnya.

Kata kunci: *tanggung jawab sosial dan lingkungan (CSR), resiliensi organisasi, UMKM*

ABSTRACT

The organization's business environment has been faced with various adverse, unpredictable, uncertain and unstable situations. In running a business in this situation, responsibility and sustainability are a key part in maintaining the continuity and growth of the organization. This study examines whether the social responsibility practices of micro, small and medium enterprises (MSMEs) can lead to increased organizational resilience. Data was collected from 70 MSMEs in Indonesia using a survey method. The results of the study show that CSR has a significant positive effect on organizational resilience in MSMEs. In addition, it was found that the dimensions of CSR towards employees, customers and the environment have a significant influence in explaining the resilience of MSMEs. CSR towards employees makes the greatest contribution in explaining the resilience of MSME organizations, compared to the other two significant dimensions.

Keywords: *corporate social responsibility (CSR), organizational resilience, MSMEs*

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), tahun, Vol. X(no), pp,

*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: herison.purba@psikologi.unair.ac.id



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

PENDAHULUAN

Saat ini organisasi telah dihadapkan oleh perkembangan lingkungan yang pesat dan berbagai situasi krisis yang tidak terduga. Lingkungan eksternal yang terus berubah dan usaha dalam mengelola perubahan untuk beradaptasi dengan masa depan yang tidak pasti, merupakan tantangan bagi sebuah organisasi. Tantangan eksternal berasal dari lingkungan diluar organisasi dan tidak berada dikendali organisasi sehingga tantangan ini lebih sulit untuk dikendalikan dan diprediksi (Al-Maskari dkk., 2019). Peristiwa bencana merupakan salah satu tantangan yang tidak dapat diprediksi terjadinya dan mengakibatkan berbagai kerusakan serta kerugian material bagi usaha masyarakat (Emrizal, 2015). Seperti Tsunami di Aceh yang berdampak serius pada berkurang drastisnya pegawai, hilang dan hancurnya gedung dan peralatan perusahaan, serta menurunnya aktifitas perekonomian yang berakibat bangkrutnya perusahaan (APINDO & ILO, 2005). Bencana terbaru pandemi COVID-19 yang berdampak pada penurunan penjualan, hambatan produksi, kesulitan mencari bahan baku dan permodalan yang berakibat tutup bahkan bangkrutnya usaha masyarakat (Aminy & Fithriasari, 2021). Serta bencana finansial seperti resesi ekonomi 1998 dan 2008 yang berdampak pada penurunan daya beli masyarakat dan kenaikan suku bunga, sehingga usaha masyarakat mengalami penurunan pendapatan atau bahkan kebangkrutan.

Berdasarkan survei online yang mengukur dampak situasi krisis terbaru COVID-19, ditemukan bahwa UMKM merupakan sektor yang paling menderita dan rentan daripada perusahaan besar (UN Indonesia, 2020). Berbeda dengan usaha besar yang memiliki sumber daya manusia dan finansial yang memadai, UMKM memiliki keterbatasan sumber daya finansial dan kemampuan dalam merencanakan serta mempersiapkan krisis di masa depan yang mengakibatkan rentannya kelangsungan bisnis UMKM (Herbane, 2010). Selain itu, dalam hal struktur organisasi dan gaya manajemen, UMKM cenderung memiliki kontrol yang jauh lebih sedikit atas lingkungan dan kekuatan negosiasi mereka daripada perusahaan besar. Akibatnya, mereka menghadapi risiko yang lebih besar yang berasal dari ketidakpastian tentang lingkungan, dan secara signifikan bergantung pada sikap dan perilaku pemangku kepentingan mereka (Manzaneque-Lizano dkk., 2019). Indonesia, UMKM merupakan penopang terbesar perekonomian negara. UMKM telah memberikan lapangan pekerjaan, peningkatan pendapatan, mendorong pertumbuhan ekonomi dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional. Peran penting UMKM ini dibuktikan dengan keberadaannya yang mencapai 99,9% (64,19 juta) pelaku usaha dengan kontribusi dominan terhadap PDB sebesar 61,97 persen dan menyerap 97 persen tenaga kerja di Indonesia. Hal ini menjadi poin penting mengapa UMKM harus memperoleh dukungan, perlindungan dan pengembangan seluas-luasnya.

Untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi di situasi krisis yang menyebabkan lingkungan berubah-ubah dan tidak pasti tersebut, organisasi perlu mengembangkan kapasitas resiliensi mereka untuk merespon proaktif peristiwa tak terduga, bangkit kembali dari krisis dan bahkan mengembangkan kesuksesan dimasa depan (Duchek, 2020; Lengnick-Hall dkk., 2011). Proses organisasi resiliensi ditandai dengan adanya dua aspek, yaitu *adversity* dan *positive response*. *Adversity* merupakan situasi krisis atau kesulitan yang dihadapi dan *positive response* merupakan tanggapan positif organisasi dalam hal menahan stres dan adaptasi, bangkit kembali dari kesulitan dan, pada akhirnya diperkuat oleh adanya kesulitan (Bonanno, 2012). Dalam menanggapi situasi krisis yang terjadi, persiapan, ketangkasan, rencana respon krisis serta resiliensi sangat penting karena organisasi akan terus menghadapi krisis dan akan tetap penting ketika bisnis memasuki periode pasca pandemi (PwC, 2021).

Organizational resilience

Secara umum, definisi *organizational resilience* dapat dibedakan menjadi tiga perspektif utama (Duchek, 2020). Pertama, *organizational resilience* dipahami sebagai bentuk perlawanan dan pemulihan dari situasi sulit. Kedua, *organizational resilience* dipahami sebagai bentuk respon aktif yaitu adaptasi dan upaya mengatasi situasi sulit tidak terduga. Ketiga, *organizational resilience* dipahami sebagai bentukantisipasi dari situasi sulit. Studi baru memperluas perspektif mereka, beberapa studi mulai memasukkan kombinasi dua atau lebih perspektif dalam satu definisi resiliensi organisasi. Dalam penelitian ini, *organizational resilience* dipahami sebagai bentuk respon aktif (coping dan adaptasi) danantisipasi. *Organizational resilience* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk merencanakan, menanggapi dan pulih dari situasi krisis dan bahkan mampu berkembang dalam situasi sulit yang tidak terduga (Seville, 2008).

Berbagai faktor yang mempengaruhi tercapainya *organizational resilience* telah banyak diteliti, namun keterlibatan aktif perusahaan dalam praktik *corporate social responsibility* (CSR) telah berulang kali disebut memainkan peran penting (Lv dkk., 2019). Seperti yang dijelaskan sebelumnya, dalam hal struktur organisasi dan gaya manajemen, UMKM cenderung memiliki kontrol yang jauh lebih sedikit atas lingkungan dan kekuatan negosiasi mereka daripada perusahaan besar. Akibatnya, mereka menghadapi risiko yang lebih besar yang berasal dari ketidakpastian tentang lingkungan, dan secara signifikan bergantung pada sikap dan perilaku pemangku kepentingan mereka (Manzaneque-Lizano dkk., 2019). Keberhasilan UMKM bergantung pada kemampuan untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan utama dengan memenuhi harapan dan tuntutan mereka (Freeman & Liedtka, 1991). Inilah sebabnya mengapa agenda CSR sangat penting untuk usaha kecil (Nejati dkk., 2016).

Corporate social responsibility (CSR)

Dalam penelitian ini, CSR didefinisikan menggunakan pendekatan teori *stakeholder*. Teori *stakeholder* menawarkan pendekatan baru untuk memikirkan tanggung jawab bisnis serta manfaat yang diperoleh melalui pemenuhan tanggung jawab kepada pihak-pihak yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi (McWilliams & Siegel, 2001). Keberadaan dan keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kemampuan untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan utama dengan memenuhi harapan dan tuntutan mereka (Freeman & Liedtka, 1991). Pemangku kepentingan didefinisikan sebagai kelompok atau individu yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi (Freeman, 1984). Kelompok pemangku kepentingan dalam CSR melibatkan karyawan, pemasok, pelanggan, lingkungan dan masyarakat, yang kesejahteraan dan kepuasannya sangat menentukan keberhasilan bisnis. Sejalan dengan penjelasan tersebut, definisi CSR yang digunakan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai perilaku perusahaan yang bertujuan untuk membangun hubungan positif dengan pemangku kepentingan, yaitu pihak-pihak yang dapat mempengaruhi tujuan dan kinerja organisasi (Turker, 2009).

Berdasarkan perspektif teoretis yang telah dijelaskan, peneliti mengusulkan bahwa perusahaan dengan praktik CSR yang lebih baik akan berkinerja lebih baik selama menghadapi situasi sulit tak terduga dibandingkan dengan perusahaan dengan praktik CSR yang tidak begitu baik. Untuk lebih spesifik, peneliti berusaha untuk membahas pengaruh kinerja CSR sebelum krisis terhadap resiliensi organisasi selama krisis. Pertama, praktik CSR mampu menumbuhkan kerjasama dan timbal balik antar pemangku kepentingan (Huang dkk., 2020; Liu dkk., 2021). Dengan secara aktif terlibat dalam CSR, organisasi secara tidak langsung telah membangun jaringan mitra yang setia dan dapat diandalkan di sekitarnya. Jaringan tersebut memungkinkan perusahaan untuk tetap update dengan perubahan di pasar dan

mempercepat adaptasi terhadap kondisi baru (Majumdar & Marcus, 2001). Ketika perusahaan menghadapi guncangan yang tidak terduga, dukungan yang datang dari pemangku kepentingan utama seperti karyawan, pemasok, pelanggan, dan pemerintah menawarkan sumber daya penting bagi perusahaan untuk beradaptasi dan mengatasi krisis dengan cepat (Huang dkk., 2020). Kedua, praktik CSR dianggap sebagai bentuk pembangunan atau pemeliharaan reputasi organisasi (Nejati dkk., 2016; Shiu & Yang, 2016). CSR mampu memberikan citra perusahaan yang lebih baik di mata pemangku kepentingan. Reputasi yang baik akan mencerminkan kepercayaan yang lebih tinggi, penerimaan yang lebih baik di masyarakat, dan pengakuan atau izin yang kuat untuk beroperasi. Ketiga, praktik CSR mampu memberikan keuntungan finansial kepada organisasi yang berinvestasi di dalamnya, seperti volatilitas yang lebih rendah, pertumbuhan yang lebih tinggi, dan menyediakan lebih banyak sumber pembiayaan (Gao dkk., 2017; Manzaneque-Lizano dkk., 2019; Nejati dkk., 2016; Shiu & Yang, 2016). Dengan meningkatnya reputasi di pasar konsumen dan kepedulian terhadap lingkungan masyarakat, CSR memberikan stabilitas bagi perusahaan karena mampu menimbulkan kepercayaan transaksional kepada pemangku kepentingan (pemasok, konsumen, bank) dan demikian secara finansial mampu menyangga dirinya sendiri. Selain itu, kepercayaan transaksional mampu menyediakan sumber pembiayaan finansial (peminjam, bank) kepada UMKM (Manzaneque-Lizano dkk., 2019).

Meskipun banyak penelitian yang terkait dengan *corporate social responsibility* (CSR) dalam Usaha Kecil dan Menengah (UMKM), masih sedikit penelitian yang mempertimbangkan resiliensi dan kelangsungan hidup perusahaan selama menghadapi situasi sulit yang tidak terduga. Oleh karena itu, topik ini penting dan tidak dapat diabaikan mengingat peran penting UMKM dalam menopang perekonomian Indonesia dan banyaknya laporan penutupan UMKM karena kapasitas sumber daya yang terbatas, membuat UMKM lebih rentan terhadap perubahan lingkungan yang tidak terduga, dan terutama dalam kesulitan keuangan. Dari keterbatasan ini, peneliti tertarik menyoroti apakah praktik tanggung jawab sosial perusahaan mikro, kecil dan menengah dapat mengarahkan pada peningkatan resiliensi organisasi mereka. Apakah perusahaan dengan praktik CSR yang lebih baik akan berkinerja lebih baik selama menghadapi situasi sulit tak terduga dibandingkan dengan perusahaan dengan praktik CSR yang tidak begitu baik.

METODE

Desain Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang bergantung pada pengumpulan dan analisis data numerik untuk menggambarkan, menjelaskan, memprediksi atau mengontrol variabel dan fenomena yang menarik (Gay dkk., 2012). Pendekatan penelitian kuantitatif bertujuan untuk menyelidiki hubungan, menguji hipotesis dan mempelajari fenomena sebab-akibat (Neuman, 2014).

Metode survei melibatkan pengumpulan data untuk menguji hipotesis atau untuk menjawab pertanyaan tentang pendapat orang tentang beberapa topik atau masalah (Gay dkk., 2012). Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertulis yang kemudian disebarkan kepada kelompok orang yang sesuai dengan kriteria. Survei dilakukan untuk mengumpulkan informasi tentang latar belakang, perilaku, keyakinan, atau sikap sejumlah orang (Neuman, 2014).

Pemilihan desain penelitian ini didasarkan pada tujuan penelitian ini yaitu untuk menyelidiki hubungan dan menguji hipotesis melalui pengumpulan informasi tentang latar belakang, perilaku dan keyakinan sejumlah orang dan melibatkan jumlah partisipan yang besar.

Partisipan

Untuk mengambil sampel, diperlukan adanya target populasi terlebih dahulu. Target populasi merupakan kumpulan spesifik dari elemen yang akan diteliti (Neuman, 2014). Target populasi pada penelitian ini adalah organisasi Usaha Kecil, Mikro dan Menengah (UMKM).

Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Purposive sampling adalah sampel non random di mana peneliti menggunakan teknik pemilihan sampel yang dilakukan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel representatif populasi dipersepsikan oleh satu orang di setiap UMKM. Terdapat tiga kriteria partisipan dalam penelitian ini. Pertama, partisipan merupakan seorang karyawan. Pemilihan kriteria ini didasarkan pada studi Lv dkk. (2019) yang menjelaskan bahwa CSR terhadap karyawan berkontribusi paling banyak terhadap pertumbuhan jangka panjang organisasi. Pengukuran instrumen yang digunakan di penelitian ini dikembangkan melalui persepsi yang dibangun karyawan berdasarkan evaluasi mereka tentang organisasi mereka. Kedua, partisipan saat ini bekerja di Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Pemilihan sektor ini didasarkan pada peran penting UMKM dalam menopang perekonomian Indonesia dan banyaknya laporan penutupan UMKM karena kapasitas sumber daya yang terbatas, membuat UMKM lebih rentan terhadap perubahan lingkungan yang tidak terduga. Klasifikasi usaha mengikuti kriteria hasil penjualan tahunan Peraturan Pemerintah UMKM No.7/2021. Usaha Mikro dengan hasil penjualan tahunan paling banyak Rp2 Miliar, Usaha Kecil dengan hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2 Miliar hingga Rp15 Miliar, dan Usaha Menengah dengan hasil penjualan tahunan lebih dari Rp15 Miliar hingga Rp50 Miliar. Ketiga, partisipan sudah bekerja selama minimal 6 bulan. Pemilihan kriteria ini didasarkan pada pemahaman partisipan terhadap praktik CSR yang telah dilakukan perusahaan.

Dalam menentukan jumlah minimum sampel, penulis melakukan *apriori power analysis* menggunakan perangkat lunak G*Power dengan *effect-size medium* $\alpha = 0.03$ dan *power* = 0.80. Hasil analisis menunjukkan bahwa sampel minimum penelitian ini adalah 67 partisipan.

Pengukuran

Praktik CSR diukur melalui skala pengembangan dari skala milik Turker (2009) dan Magrizos dkk. (2020). Terdapat sedikit penyesuaian dengan menyertakan dimensi pemasok sebagai pemangku kepentingan yang lebih relevan untuk konteks UMKM, dan dimensi pemerintah sebagai pemangku kepentingan yang perannya tidak bisa dihiraukan dalam membantu pemulihan UMKM. Instrumen ini terdiri dari enam dimensi yaitu CSR terhadap karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas, lingkungan dan pemerintah. Terdapat 21 aitem yang dikembangkan menggunakan metode skala likert tujuh poin. Setiap aitem akan memiliki 6 rentang nilai, dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 6 (sangat setuju). Reabilitas skala dilakukan dengan bantuan perangkat lunak Jamovi for Windows dan menghasilkan koefisien *cronbach's α* 0,91 yang menandakan bahwa alat ukur CSR ini memiliki reliabilitas tinggi.

Resiliensi organisasi diukur menggunakan versi pendek Benchmark Resilience Tools BRT-13 (Whitman dkk., 2013) yang sebelumnya digunakan dalam Bahasa Indonesia oleh Abidin & Purba (2022). Instrumen ini digunakan untuk mengukur sifat dan persepsi perilaku terkait kemampuan organisasi untuk merencanakan, merespon dan pulih dari situasi sulit. Instrumen ini memiliki dua dimensi, yaitu *planning* dan *adaptive capacity*. Terdapat 13 aitem yang dikembangkan menggunakan metode skala likert delapan poin dengan rentang pilihan dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 8 (sangat setuju) dan tambahan pilihan tidak tahu. Instrumen ini memiliki koefisien reliabilitas yang tinggi ($\alpha=.89$).

Penyebaran data kuesioner dilakukan secara online melalui *platform digital* LimeSurvey. Kuesioner diawali dengan penjelasan mengenai penelitian dan informed consent. Pertanyaan kuesioner terbagi dalam tiga bagian yaitu bagian identitas diri, bagian praktik CSR dan bagian resiliensi organisasi. Kuesioner di sebar melalui media sosial, pesan langsung, maupun bantuan partisipan lain.

Analisis Data

Analisis data akan dimulai dengan melakukan uji asumsi meliputi uji normalitas, uji linearitas dan uji heteroskedastisitas. Sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh praktik CSR terhadap *organizational resilience* pada UMKM, uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data analisis Regresi Linier Sederhana. Penggunaan analisis ini dikarenakan analisis regresi sederhana mampu untuk membantu dalam memprediksi dan mengestimasi hubungan sebab-akibat dari satu variabel prediktor terhadap variabel responnya. Uji analisis data pada penelitian ini akan dilakukan menggunakan software Jamovi 1.6.1 for Windows.

HASIL PENELITIAN

Dalam penelitian ini, didapatkan 70 partisipan penelitian yang terdiri dari laki-laki 42 orang (60%) dan perempuan 28 orang (40%). Rentang usia partisipan mulai dari 21 hingga 60 tahun ($M_{usia} = 33$, $SD_{usia} = 11,4$). Tingkat pendidikan terakhir partisipan yang terbanyak yaitu sarjana 32 orang (45,71%), SMA/K sederajat 28 orang (40%) dan diploma 10 orang (14,29%). Partisipan lebih banyak bekerja di tingkat staf ($N=33$; 47,14%) dan manajemen tingkat atas ($N=24$; 34,29%). Durasi masa kerja partisipan didominasi oleh rentang lama 1-3 tahun sebanyak 33 orang (47,14%), kemudian 4-10 tahun sebanyak 27 orang (38,57%). Selain itu, usaha partisipan dikategorikan menjadi tiga yaitu Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Usaha Menengah. Dari skala usaha tersebut, usaha mikro mendominasi dengan jumlah 54 partisipan (77,14%), kemudian usaha kecil sebanyak 12 partisipan (17,14%) dan usaha menengah sebanyak 4 partisipan (5,72%). Selain itu, sektor usaha partisipan bergerak di berbagai bidang. Didominasi dengan usaha perdagangan dan jasa sebanyak 33 partisipan (47,14%), dilanjut dengan industri barang dan konsumsi sebanyak 23 partisipan (32,86%); infrastruktur, utilitas dan transportasi sebanyak 6 partisipan (8,57%); pertanian dan peternakan sebanyak 4 partisipan (5,71%); properti dan real estate sebanyak 2 partisipan (2,86%); dan sektor IT, keuangan yang masing-masing 1 partisipan (1,43%).

Hasil Analisis Deskriptif dan Korelasi Matriks

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. <i>Corporate social responsibility</i>	4.89	0.65	(.91)							
2. CSR terhadap karyawan	4.80	0.90	.81***	(.81)						
3. CSR terhadap pelanggan	5.27	0.67	.59***	.43***	(.62)					
4. CSR terhadap pemasok	5.17	0.73	.73***	.56***	.57***	(.69)				
5. CSR terhadap komunitas	4.35	1	.73***	.43***	.27*	.36**	(.73)			
6. CSR terhadap lingkungan	4.80	1.03	.83***	.54***	.29*	.50***	.63***	(.91)		
7. CSR terhadap pemerintah	5.43	0.74	.58***	.42***	.50***	.47***	.16	.49***	(.90)	
8. <i>Organizational resilience</i>	6.34	1.09	.75***	.66***	.53***	.51***	.45***	.61***	.56***	(.89)

Note: *corporate social responsibility* menggunakan 6-point likert scale.

organizational resilience menggunakan 8-point likert scale.

Estimasi reliabilitas berada di dalam kurung.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas, dapat diketahui bahwa variabel CSR yang diukur menggunakan *6-point likert scale* memiliki mean 4,89 dengan standar deviasi 0,65. Sedangkan untuk variabel *organizational resilience* yang diukur menggunakan *8-point likert scale* memiliki mean 6,34 dengan standar deviasi sebesar 1,09.

Dari hasil analisis koefisien korelasi juga ditemukan bahwa CSR berkorelasi positif dengan resiliensi organisasi. Kedua variabel menunjukkan interkorelasi sangat kuat sebesar 0,75. Analisis koefisien korelasi antara resiliensi organisasi dan enam dimensi CSR berdasarkan enam dimensi Turker (2009) dan Magrizos et al. (2020) juga dilakukan. Dan ditemukan korelasi antara CSR terhadap karyawan dan resiliensi organisasi adalah $r = .66$, CSR terhadap pelanggan memiliki korelasi $r = .53$, CSR terhadap pemasok memiliki korelasi $r = .51$, CSR terhadap komunitas memiliki korelasi $r = .45$, CSR terhadap lingkungan memiliki korelasi $r = .61$, dan untuk CSR terhadap pemerintah memiliki korelasi $r = .56$. Dapat disimpulkan bahwa CSR berkorelasi tinggi secara positif terhadap resiliensi organisasi pada UMKM. Hubungan kedua variabel bersifat searah, yaitu semakin tinggi pemenuhan tanggung jawab sosial UMKM terhadap pemangku kepentingannya, maka semakin tinggi pula kapasitas UMKM untuk resilien.

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan menggunakan *Simple Regression Analysis* dengan bantuan perangkat lunak Jamovi. Setelah dilakukan analisis regresi linier sederhana, diketahui bahwa *corporate social responsibility* berpengaruh positif secara signifikan dalam menjelaskan *organizational resilience* ($F(1, 68)=88,7$; $p<0,001$; $R^2=0.56$). *Corporate social responsibility* dapat menjelaskan 57,3 persen dari varians *organizational resilience*. Sedangkan varians sisanya dijelaskan oleh variabel di luar penelitian. Dapat disimpulkan bahwa *corporate social responsibility* ($B=1,24$; 95% CI [0,593; 0,912]; $SE=0,132$; $t=9,416$; $p<0,001$) berkorelasi positif dan sangat kuat dalam menjelaskan *organizational resilience*. Hal ini menunjukkan bahwa H1 diterima karena secara statistik *corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap resiliensi organisasi pada UMKM.

DISKUSI

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa praktik *corporate social responsibility* (CSR) berpengaruh signifikan terhadap *organizational resilience* (Sig. < ,001). Ditemukan nilai R² sebesar 0,56 yang menunjukkan bahwa 56% variasi *organizational resilience* dapat dijelaskan oleh CSR. Hal ini menunjukkan bahwa H1 diterima karena secara statistik *corporate social responsibility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational resilience*. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi pemenuhan tanggung jawab sosial UMKM terhadap pemangku kepentingannya, maka semakin tinggi pula kapasitas UMKM untuk resilien. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Magrizos et al. (2020); Huang et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa CSR memberikan pengaruh positif terhadap resiliensi organisasi, yang merupakan kemampuan organisasi dalam merencanakan, menanggapi dan pulih dari situasi yang tidak terduga.

Corporate social responsibility merupakan bentuk pemenuhan tanggung jawab perusahaan kepada pihak-pihak yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi (McWilliams & Siegel, 2001). Keberadaan dan keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kemampuan untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan utama dengan memenuhi harapan dan tuntutan mereka (Freeman & Liedtka, 1991). Keseluruhan dimensi pemangku kepentingan CSR ditemukan memberikan pengaruh signifikan terhadap resiliensi organisasi. Namun, sulit bagi perusahaan untuk memenuhi harapan dan tuntutan semua pemangku kepentingan yang mungkin tidak hanya bersaing tetapi sering kali saling

bertentangan. Permasalahan ini bahkan lebih kuat untuk UMKM yang biasanya memilih satu praktik CSR untuk difokuskan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki (Magrizos dkk., 2020).

Analisis lebih lanjut dilakukan untuk mengetahui dimensi-dimensi CSR mana yang memiliki pengaruh signifikan terhadap resiliensi organisasi UMKM. Hasil analisis menunjukkan bahwa hanya dimensi karyawan, pelanggan dan lingkungan yang menunjukkan signifikansi $<0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi pelanggan, karyawan dan lingkungan secara signifikan memengaruhi *organizational resilience* pada UMKM. Berdasarkan estimasi yang dihasilkan, ditemukan bahwa dimensi karyawan (0,42) memberikan kontribusi paling besar untuk resiliensi UMKM, karena nilai estimasinya lebih besar daripada dua dimensi signifikan lainnya yaitu pelanggan (0,38) dan lingkungan (0,26). Sedangkan dimensi yang lain seperti pemasok, komunitas, pemerintah tidak signifikan dalam memengaruhi *organizational resilience* pada UMKM.

CSR terhadap karyawan merupakan dimensi yang memberikan kontribusi paling besar dalam menjelaskan kemampuan resiliensi UMKM. CSR terhadap karyawan seperti perlakuan yang baik dan adil, pemberdayaan karyawan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Barakat dkk., 2016). Reputasi CSR positif yang telah dirasakan karyawan, dapat meningkatkan kebanggaan dan rasa memiliki karyawan terhadap UMKM. Dengan kepercayaan pada UMKM yang lebih besar, komitmen karyawan terhadap UMKM juga akan lebih tinggi. Sehingga ketika menghadapi situasi sulit, daripada mogok atau mengundurkan diri, karyawan cenderung menunjukkan kebersamaan, komitmen, dan kolaborasi (Bode dkk., 2015), dan selanjutnya karyawan memahami permasalahan dan bekerja dengan perusahaan untuk mengatasi dampak negatif. Selain itu, organisasi yang resilien berfokus pada investasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan anggota organisasi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja, serta menumbuhkan kesadaran inovasi mereka, sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja mereka dan membekali mereka dengan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan. Hal ini mendorong perilaku inovatif sebagai bentuk respon fleksibel terhadap perubahan lingkungan (Lv dkk., 2019). Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pemenuhan tanggung jawab dan sosial terhadap karyawan, maka semakin tinggi juga kemampuan UMKM dalam merencanakan, merespon dan pulih dari situasi sulit yang tidak terduga.

CSR terhadap pelanggan juga secara signifikan menjelaskan kemampuan resiliensi UMKM. CSR terhadap pelanggan seperti perlindungan hak konsumen dan kepuasan pelanggan dapat membangun hubungan positif satu sama lain. Hubungan positif ini dapat membantu UMKM dalam mendapatkan informasi mengenai peningkatan produk atau layanan, sehingga dapat meningkatkan brand awareness dengan terus memberikan pengalaman pelanggan yang memuaskan (Lv dkk., 2019). *Brand awareness* menjadi strategi penting bagi UMKM, karena dapat meningkatkan peluang UMKM untuk dipilih pelanggan ketika pelanggan dihadapkan oleh produk ditengah banyaknya pilihan dan kualitas yang ada. CSR juga dapat membangun hubungan yang setia dan dapat diandalkan antara UMKM dan pelanggan (Huang dkk., 2020). Ikatan yang dikembangkan berdasarkan kepercayaan dan komitmen ini dapat memberikan perlindungan terhadap fluktuasi permintaan pasar, karena UMKM dapat memastikan penjualan tetap stabil dan tumbuh melalui penyesuaian dan inovasi yang sejalan dengan kebutuhan baru pelanggan. Selain itu, ketika menghadapi situasi sulit yang mengakibatkan penurunan kinerja, daripada beralih ke produk atau layanan lain, pelanggan lebih cenderung mentoleransi kesalahan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pemenuhan tanggung jawab sosial kepada pelanggan, maka semakin tinggi juga kemampuan UMKM untuk resilien.

Dimensi CSR terhadap Lingkungan juga secara signifikan berpengaruh dalam menjelaskan resiliensi UMKM. CSR terhadap lingkungan dapat membangun citra positif "hijau", yang kemudian memenangkan dukungan dari publik dan terutama para pemangku kepentingan yang memperhatikan lingkungan alam

(Russo & Harrison, 2005). Dengan citra positif ini, menunjukkan bahwa UMKM mereka adalah UMKM yang peduli dan turut serta berkontribusi menjadi bagian dari solusi permasalahan sosial. Dari sinilah UMKM akan memenangkan dukungan dari publik dan pelanggan. Ketika menghadapi situasi merugikan, publik dan pelanggan cenderung mempertimbangkan "*goodwill* (niat baik)" dalam keputusan pembelian. Penerimaan masyarakat atas keberadaan UMKM akan meningkat dan akhirnya dapat membantu UMKM untuk mengurangi dampak negatif dari situasi yang merugikan. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tanggung jawab sosial UMKM kepada lingkungan, maka semakin tinggi juga kemampuan UMKM untuk resilien dari situasi yang merugikan.

CSR terhadap pemasok tidak memiliki pengaruh signifikan dalam menjelaskan resiliensi UMKM. Hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian Magrizos dkk. (2020) dan Santos (2011) yang menemukan bahwa CSR berpengaruh secara signifikan. Dalam menghasilkan produk yang berkualitas, kualitas bahan baku pemasok menjadi faktor kunci yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Berbeda dengan perusahaan besar yang telah memiliki standar kualitas produk paten, standar kualitas produk di UMKM masih belum diperhatikan sehingga kualitas hasil produk yang diolah masih berganti-ganti. Standar kualitas produk yang belum ditentukan ini menjadikan peran pemasok pada UMKM belum terlalu penting.

CSR terhadap komunitas juga tidak memiliki pengaruh signifikan dalam menjelaskan resiliensi UMKM. Hasil ini mendukung hasil penelitian Lv dkk. (2019) yang menunjukkan bahwa CSR terhadap masyarakat tidak memiliki hubungan signifikan dengan resiliensi organisasi. UMKM memiliki banyak keterbatasan sumber daya baik internal maupun eksternal karena ukuran usahanya yang kecil. Namun, sebelum fokus pada pengembangan keterbatasan eksternal, keterbatasan sumber daya internal menjadi poin utama karena sangat menentukan kerentanan UMKM dalam menghadapi risiko ketika situasi sulit terjadi. Keterbatasan tersebut meliputi akses tenaga kerja terampil, keuangan, pasar, teknologi, pengetahuan dan inovasi. Sehingga memungkinkan UMKM untuk lebih fokus pada pengembangan internal usaha dibandingkan dengan lingkungan eksternal seperti masyarakat dan pemerintah ketika menghadapi situasi sulit.

CSR terhadap pemerintah juga tidak memiliki pengaruh signifikan dalam menjelaskan resiliensi UMKM. Sama dengan penjelasan dimensi CSR terhadap komunitas, UMKM memiliki banyak keterbatasan sumber daya baik internal maupun eksternal karena ukuran usahanya yang kecil. Sehingga ketika UMKM menghadapi situasi sulit, UMKM lebih fokus pada pengembangan internal seperti karyawan, keuangan, pelanggan dibandingkan dengan lingkungan eksternal seperti hubungan masyarakat dan pemerintah.

SIMPULAN

Sesuai dengan hasil analisis yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa *corporate social responsibility* (CSR) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational resilience* pada UMKM. Hasil ini mengonfirmasi hipotesis kerja (H_1) penelitian ini. Semakin tinggi pemenuhan tanggung jawab sosial UMKM terhadap pemangku kepentingannya, maka semakin tinggi pula kapasitas UMKM untuk resilien. Keberhasilan UMKM dalam menghadapi situasi sulit bergantung pada pemangku kepentingannya. CSR merupakan bentuk pemenuhan tanggung jawab perusahaan kepada pihak-pihak yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan membangun hubungan positif dengan pemangku kepentingan, UMKM dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen pemangku kepentingan yang kemudian dapat membangun jaringan mitra yang setia dan dapat diandalkan ketika menghadapi situasi sulit. Ketika menghadapi situasi sulit yang mengakibatkan penurunan kinerja, dukungan dan bantuan akan datang dari pemangku kepentingan tersebut. Misalkan, daripada beralih ke produk atau layanan lain, pelanggan lebih cenderung mentoleransi kesalahan tersebut. Begitu juga

dengan karyawan, alih-alih berhenti dari perusahaan, karyawan lebih cenderung untuk tinggal dan membantu mencari solusi untuk menghadapi situasi sulit tersebut.

KETERBATASAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang menyarankan area untuk penelitian di masa depan. Dalam penelitian ini terdapat hasil yang bertentangan mengenai tanggung jawab sosial kepada pemasok terhadap resiliensi UMKM. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa CSR terhadap pemasok dapat secara signifikan memengaruhi resiliensi UMKM (Magrizos dkk., 2020; Santos, 2011). Sedangkan dalam penelitian ini, hasil menemukan bahwa CSR terhadap pemasok tidak berpengaruh signifikan terhadap resiliensi UMKM. Penelitian lanjutan diperlukan untuk meneliti lebih jauh pengaruh CSR terhadap pemasok pada UMKM di Indonesia.

Pengambilan representative sample dalam penelitian ini menggunakan satu persepsi perwakilan di setiap UMKM, pemilihan sampel ini dapat menimbulkan bias dalam data. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan menggunakan sampel yang lebih besar dengan menggunakan tiga atau lebih orang dalam mempersepsikan variabel di setiap UMKM supaya persepsi gambaran CSR dan resiliensi organisasi pada UMKM dapat lebih objektif.

Selain itu, peran karakteristik UMKM terhadap resiliensi organisasi belum terlalu digali dalam penelitian ini. Karakteristik ini dapat berupa usia UMKM, banyaknya tenaga kerja, hingga modal usaha. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan peran karakteristik UMKM tersebut dalam memengaruhi resiliensi UMKM.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Ismi Nur Chalifatur dan Herison P. Purba tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Al-Maskari, A., Al-Maskari, M., Alqanoobi, M., & Kunjumammed, S. (2019). Internal and external obstacles facing medium and large enterprises in Rusayl Industrial Estates in the Sultanate of Oman. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1.
- Aminy, A., & Fithriasari, K. (2021). Analisis Dampak COVID-19 bagi UMKM di Jawa Timur. *Seminar Nasional Official Statistics, 2020*(1), 15–22.
- APINDO, & ILO. (2005). *Dampak Tsunami dan Gempa Bumi Pada 26 Desember 2004 terhadap Perusahaan-perusahaan Anggota APINDO di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam*. International Labour Organization.
- 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.
- Bode, C., Singh, J., & Rogan, M. (2015). Corporate Social Initiatives and Employee Retention. *Organization Science*, 26(6), 1702–1720.
- Bonanno, G. A. (2012). Uses and abuses of the resilience construct: Loss, trauma, and health-related adversities. *Social Science & Medicine*, 74(5), 753–756.
- Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: A capability-based conceptualization*. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Emrizal. (2015). *Pemulihan Ekonomi dengan Usaha Mikro Pasca Gempa dan Tsunami Tahun 2009 di Sumatera Barat*. Seminar Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi.
- Freeman, R. E. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Pitman.
- Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1991). *Corporate social responsibility: A critical approach*. *Business Horizons*, 34(4), 92–98.
- Gao, C., Zuzul, T., Jones, G., & Khanna, T. (2017). *Overcoming Institutional Voids: A Reputation-Based View of Long Run Survival*. 49.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (10th ed). Pearson.
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28(1), 43–64.
- Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). *Corporate social responsibility and Organizational resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms*. *Sustainability*, 12(21), 8970.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for *organizational resilience* through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

- Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S., & Wang, J. (2021). Analysis of the Influencing Factors of *Organizational resilience* in the ISM Framework: An Exploratory Study Based on Multiple Cases. *Sustainability*, 13(23), 13492.
- Lv, W., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What Dimension of CSR Matters to *Organizational resilience*? Evidence from China. *Sustainability*, 11(6), 1561.
- Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M., & Jones, R. (2020). Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European Management Journal*, 39(2), 291–303.
- Majumdar, S. K., & Marcus, A. A. (2001). Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation. *Academy of Management Journal*, 44(1), 170–179.
- Manzaneque-Lizano, Alfaro-Cortés, & de la Priego Cruz. (2019). *Stakeholders* and Long-Term Sustainability of SMEs. Who Really Matters in Crisis Contexts, and When. *Sustainability*, 11(23), 6551.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). *Corporate social responsibility: A Theory of the Firm Perspective*. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117.
- Nejati, M., Quazi, A., Amran, A., & Ahmad, N. H. (2016). Social Responsibility and Performance: Does Strategic Orientation Matter for Small Businesses?: JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT. *Journal of Small Business Management*, 55, 43–59.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited.
- PwC, I. (2021). Global Crisis Survey 2021—The Indonesia Update. *PwC Indonesia*, 16.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490-508.
- Seville, E. (2008). Resilience: Great concept but what does it mean?. *Compete Briefing Bite*.
- Shiu, Y.-M., & Yang, S.-L. (2016). Does engagement in *corporate social responsibility* provide strategic insurance-like effects?: *Corporate social responsibility* and Insurance-Like Effects. *Strategic Management Journal*, 38(2), 455–470.
- Turker, D. (2009). Measuring *Corporate social responsibility: A Scale Development Study*. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.
- UN Indonesia. (2020). *Summary of UNIDO Ins Survey Report 29 September 2020*. United Nations Indonesia.
- Whitman, Z. R., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, 17(3), 3–14.