

Upaya PT Z dalam Menjaga Profitabilitas Melalui *Corporate Social Responsibility*

Aaron William Junior, Dianne Frisko Koan

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya

Raya Kalirungkut, Surabaya 60293

aaronwilliam240@gmail.com, dianne@staff.ubaya.ac.id

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) is a management approach that integrates sustainable values into business operations to address social and environmental well-being. Although commonly applied by large corporations, this study examines the efforts of PT Z, a Micro, Small, and Medium-sized Enterprise (MSME) in the fashion sector, in maintaining profitability through CSR implementation. Drawing on CSR and sustainability theories, as well as previous research on CSR implementation in MSMEs, this study analyzes whether and how MSMEs implement CSR and its impacts on them. Conducted through a qualitative approach with a case study, this research examines PT Z's CSR practices and the challenges they face. The findings indicate that despite understanding the concept of CSR, PT Z only implements CSR at the economic responsibility level, with activities mostly aimed at enhancing profitability. Lack of commitment and financial challenges, as well as regulations, are the main barriers to broader CSR implementation. Overall, these findings depict that MSMEs, including PT Z, tend to focus on the economic aspects of business and overlook social and environmental impacts. The implication is the need for greater awareness and support from government, stakeholders, and external resources to assist MSMEs in effectively implementing CSR. This research contributes to the CSR literature by filling the knowledge gap on CSR practices in MSMEs and providing insights into the challenges and opportunities MSMEs face in implementing CSR.

Keywords: *Corporate Social Responsibility (CSR), MSMEs, Fast Fashion, Import Regulation.*

ABSTRAK

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan pendekatan manajemen yang mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan dalam operasional bisnis untuk memperhatikan kesejahteraan sosial dan lingkungan. Meskipun umumnya diterapkan oleh badan usaha besar, penelitian ini mengkaji upaya PT Z, sebuah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di sektor fashion, dalam menjaga profitabilitas melalui penerapan CSR. Dengan mengacu pada teori CSR dan keberlanjutan, serta penelitian terdahulu tentang implementasi CSR di UMKM, studi ini menganalisis apakah dan bagaimana UMKM menerapkan CSR serta dampaknya bagi mereka. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan studi kasus, penelitian ini memeriksa praktik CSR PT Z dan kendala yang mereka hadapi. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun memahami konsep CSR, PT Z hanya menerapkan CSR pada tingkat tanggung jawab ekonomi, dengan kegiatan yang sebagian besar bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas. Kurangnya komitmen dan tantangan finansial serta regulasi menjadi hambatan utama dalam implementasi CSR yang lebih luas. Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa UMKM, termasuk PT Z, cenderung fokus pada aspek ekonomi bisnis dan kurang memperhatikan dampak sosial dan lingkungan. Implikasinya adalah perlunya

kesadaran dan dukungan lebih besar dari pemerintah, pemangku kepentingan, dan sumber daya eksternal untuk membantu UMKM menerapkan CSR secara efektif. Penelitian ini berkontribusi pada literatur CSR dengan mengisi kesenjangan pengetahuan tentang praktik CSR di UMKM dan memberikan wawasan tentang tantangan dan peluang yang dihadapi UMKM dalam menerapkan CSR.

Kata kunci: *Corporate Social Responsibility* (CSR), UMKM, Fast Fashion, Regulasi Impor.

PENDAHULUAN

Corporate Social Responsibility (CSR) biasanya hanya diterapkan oleh badan usaha besar yang umumnya karena alasan-alasan seperti membutuhkan sumber daya keuangan yang besar, tekanan dari pemangku kepentingan seperti konsumen, investor, pemerintah, dan masyarakat umum (R. E. E. Freeman & McVea, 2005) (Adomako & Tran, 2022), kewajiban regulasi yang ketat (Adams, 2002), serta citra dan reputasi badan usaha (karena badan usaha besar sering kali menjadi perhatian publik dan media) (Brammer & Pavelin, 2006). CSR dapat digunakan untuk memastikan bahwa badan usaha mempertimbangkan kepentingan publik dalam proses pengambilan keputusannya (Elmualim, 2017). Lalu, pentingnya penerapan CSR pada UMKM ini juga diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Ortiz-Martínez et al., 2023) yang menyoroti bahwa UMKM tidak hanya menjadi mayoritas badan usaha di Eropa, tetapi juga berdampak signifikan pada masyarakat dan lingkungan. Keberlanjutan melibatkan tindakan yang dirancang untuk menghasilkan dampak positif jangka panjang bagi masyarakat sekitar badan usaha, lingkungan dan ekonomi. Lalu sebagai tambahan informasi, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Hosoda, 2018), dikatakan bahwa perhatian terhadap CSR ini telah meningkat sejak tahun 2003 di Jepang (Fukukawa & Teramoto, 2009). Bahkan UMKM di Jepang sudah mengintegrasikan CSR sebagai komponen inti dari bisnis mereka yang menunjukkan bahwa UMKM di Jepang sangat menghargai integritas, etika dan tanggung jawab sosial mereka kepada seluruh pemangku kepentingan badan usaha. (Hosoda, 2018). UMKM di Jepang yang sukses memegang prinsip etis untuk selalu mengutamakan kebutuhan dari *customer* mereka. UMKM di Jepang juga menekankan pelestarian budaya tradisional, kontribusi terhadap masyarakat dan saran dari para ahli untuk meningkatkan bisnis mereka. Masih dari penelitian yang dilakukan oleh (Hosoda, 2018) pada salah satu UMKM, di Jepang. UMKM tersebut menghargai pendidikan karyawan dan hubungan para petinggi badan usaha dengan karyawannya, mereka beranggapan bahwa hal ini untuk mendorong motivasi karyawan dalam memenuhi tujuan badan usaha dan berkontribusi sosial pada masyarakat. Badan usaha juga memperhatikan dan berupaya untuk selalu meningkatkan kualitas produksi dan menjalin kerja sama dengan bisnis lokal untuk berkontribusi pada perekonomian lokal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Amanda & Agfianto, 2021b), dapat dilihat bahwa CSR di Indonesia belum terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kepedulian badan usaha terhadap komunitas maupun lingkungan sekitar badan usaha yang terdampak oleh aktivitas bisnis badan

usaha yang dinilai masih sangat rendah. Badan usaha juga masih kurang memperhatikan dan memenuhi nilai yang berkaitan dengan keberlanjutan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Amanda & Agfianto, 2021b) ini juga mengatakan bahwa badan usaha besar maupun kecil perlu menerapkan CSR, karena kegiatan bisnis badan usaha dapat menimbulkan dampak negatif bagi lingkungan dan kehidupan sosial masyarakat. Oleh karena itu, badan usaha harus sadar akan dampak negatif yang akan mereka hasilkan dengan menerapkan CSR sebagai bentuk tanggung jawab sosial badan usaha.

Penelitian serupa terkait dengan tema *Corporate Social Responsibility* sebenarnya sudah banyak dilakukan, tetapi hanya dilakukan dan diteliti pada badan usaha dengan skala besar saja. Sehingga penelitian ini, terinspirasi juga dari penelitian yang dilakukan oleh (Ortiz-Martínez et al., 2023) dan (Hosoda, 2018) dengan tema yang sama, tetapi dengan latar tempat yang berbeda. Meskipun ada banyak studi dalam bidang ini, studi-studi tersebut didasarkan pada badan usaha besar, dan kesenjangan penelitian tentang UMKM masih besar karena studi yang secara khusus membahas UMKM terbatas (Ortiz-Martínez et al., 2023). Memang, katalis keberlanjutan dalam UMKM kurang jelas dibandingkan dengan badan usaha besar (Ernst et al., 2022) karena faktor-faktor lain yang mempengaruhinya, seperti kedekatan dengan pemangku kepentingan (Spence, 2016) yang dimaksudkan adalah dengan terbatasnya penelitian terkait dengan CSR pada UMKM membuat peran dan pengaruh UMKM dalam mendorong prinsip keberlanjutan menjadi tidak terdefinisi dengan baik jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan pada badan usaha besar. Hal ini dikarenakan badan usaha besar memiliki sumber daya dan akses yang memungkinkan mereka untuk menerapkan prinsip keberlanjutan dengan lebih mudah (salah satunya dengan menerapkan CSR dan pelaporan non keuangan). Namun, juga perlu diperhatikan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mendorong UMKM untuk menerapkan CSR dan prinsip keberlanjutan, salah satunya adalah hubungan UMKM dengan *stakeholder*-nya (seperti karyawan, pelanggan, masyarakat setempat).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan paradigma *interpretivism* yang akan dilakukan dengan wawancara dengan narasumber perusahaan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Data yang akan diperoleh berasal dari pihak kedua, sehingga peneliti akan mengumpulkan data secara langsung dari narasumber. Dalam hal ini, wawancara akan dilakukan dengan manajer operasional perusahaan dan pelanggan yang melakukan pembelian di toko yang dibuka oleh PT Arta Dwi Mitra. Observasi bertujuan untuk memastikan keakuratan dan kesesuaian data yang diperoleh melalui wawancara. Observasi dilakukan dengan mengunjungi toko UMKM secara langsung. Lalu, data dalam penelitian ini juga didapatkan dengan melakukan

analisis dokumen, dengan melihat penjualan yang dilakukan oleh PT Arta Dwi Mitra secara *online* di Tokopedia dan Shopee.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemahaman dan Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam PT Z

Setelah melaksanakan wawancara dan pengumpulan data, dapat disimpulkan bahwa PT Z masuk dalam kategori UMKM. Hal ini jika dilihat dari penjualan bulanannya dan juga dari jumlah nominal kekayaan bersihnya di luar tanah dan bangunan. Dan berdasarkan (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007*, n.d.) tentang investasi dan (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007*, n.d.) tentang perseroan terbatas, dapat dilihat bahwa badan usaha yang wajib menjalankan program CSR adalah badan usaha besar, sehingga PT Z yang diklasifikasikan sebagai UMKM tidak berkewajiban untuk menerapkan CSR berdasarkan regulasi.

Pemahaman PT Z terkait dengan CSR memang sejalan dengan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Pemahaman PT Z terhadap CSR adalah tanggung jawab badan usaha kepada lingkungan dan masyarakat sosial di sekitar badan usaha. Lalu, pandangan badan usaha adalah fokus badan usaha dalam menerapkan CSR dipengaruhi oleh ukuran badan usaha. PT Z mengatakan bahwa untuk ukuran badan usaha UMKM fokusnya adalah kepada masyarakat dan lingkungan di sekitar badan usaha dan lingkungan internal badan usaha itu sendiri. Tetapi, jika ukuran badan usaha sudah masuk dalam kategori badan usaha besar, maka fokusnya lebih luas karena aktivitas bisnisnya berdampak lebih luas dalam lingkungan masyarakat. Yang menjadi fokus penelitian ini adalah melihat kesadaran UMKM untuk menerapkan CSR, sehingga peneliti ingin melihat tingkat kesadaran PT Z dalam menerapkan CSR. Sebenarnya PT Z sadar bahwa CSR bukan masalah diwajibkan atau tidak secara regulasi, tetapi adalah komitmen badan usaha untuk memberikan kontribusi terhadap *sustainability*. Salah satunya adalah dengan memberikan manfaat bagi masyarakat, lingkungan internal, lingkungan eksternal badan usaha, bidang ekonomi dan kondisi keuangan badan usaha. Komitmen badan usaha didasar dengan kesadaran untuk menjalankan usaha/ bisnis sebagai warga negara yang baik dan bertanggung jawab. Sehingga pada intinya PT Z memahami bahwa badan usaha dalam menjalankan bisnis dan usahanya, tentunya tetap bertujuan untuk mendapatkan profit, tetapi dengan memperhatikan keberlanjutan (tidak merampas hak generasi selanjutnya). Hal ini sesuai dengan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, yang dikemukakan oleh (Amanda & Agfianto, 2021b) yang mengatakan bahwa CSR itu adalah komitmen badan usaha untuk berfokus pada pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan tetap memperhatikan dan menekankan keseimbangan dalam aspek ekonomi, sosial dan lingkungan.

Namun, CSR yang dijalankan oleh PT Z jika dihubungkan dengan materi *carroll pyramid* yang dikemukakan oleh (Carroll, 2016) berhenti pada tanggung jawab ekonomi saja, dimana hal ini adalah keharusan dari semua badan usaha yang dapat dikatakan sebagai keharusan dasar (tidak ada yang spesial karena ini menjadi persyaratan dasar yang harus dipenuhi dalam dunia bisnis). Intinya PT Z hanya berfokus pada keuntungan yang akan digunakan untuk pengembangan bisnis dan juga imbalan kepada pemilik badan usaha. Hal ini jika dihubungkan dengan teori yang diambil dari penelitian yang dilakukan oleh (Carroll, 2016) dapat dijelaskan bahwa PT Z menjual barang yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yaitu produk *fashion* wanita yang dengan harga murah dan memiliki kualitas yang baik (kualitas melebihi harga yang ditawarkan) sehingga masyarakat memperbolehkan PT Z untuk mengambil keuntungan. Dari data yang didapatkan dari wawancara dengan narasumber PT Z, UMKM beranggapan bahwa mereka sudah menjalankan program CSR dengan baik dan efektif dengan fokus pada lingkungan internal dan eksternal badan usaha. Mereka beranggapan bahwa visi dan misi mereka untuk membuat perempuan lebih percaya diri adalah bagian dari tindakan CSR mereka. Padahal hal ini karena produk yang mereka impor dan mereka jual memang produk yang berhubungan dengan *fashion* (tas, sepatu, baju) perempuan. Narasumber juga memberikan *statement* bahwa mereka menjual produk dengan harga yang murah agar perempuan dengan kondisi *buying power* yang rendah juga dapat berpenampilan dengan layak. Namun, ternyata hal ini adalah salah satu strategi PT Z agar produk mereka laku terjual, karena produk mereka adalah produk *off season* yang diimpor dari China yang disesuaikan dengan budaya Korea, Jepang dan Eropa (sebagai tujuan impor utama *supplier* PT Z), sehingga kurang cocok dengan budaya dan selera masyarakat Indonesia.

Selain itu, PT Z juga mengatakan bahwa mereka melakukan perekrutan tenaga kerja yang dikhususkan bagi wanita untuk pekerjaan yang tidak terlalu berat, tetapi untuk pekerjaan yang memerlukan tenaga atau berpindah-pindah tempat badan usaha akan mempekerjakan laki-laki. Lalu, terkait hal ini narasumber juga mengatakan bahwa PT Z menciptakan lapangan pekerjaan untuk masyarakat sekitar. Karena mereka beranggapan bahwa program perekrutan tenaga kerja yang dilakukan berfokus pada masyarakat lokal. Misalnya ketika badan usaha membuka toko Zebra (nama samaran) baru di Surabaya, maka karyawan akan direkrut dari daerah Surabaya yang secara tidak langsung badan usaha sudah turut andil dalam mengurangi kemiskinan dan angka pengangguran di wilayah tertentu. Padahal hal ini juga merupakan cara agar badan usaha untuk mengurangi biaya terkait dengan perekrutan karyawan. Jika PT Z merekrut karyawan dari luar wilayah tempat toko baru dibuka, maka hal ini akan menambah biaya untuk mendatangkan karyawan tersebut (belum lagi biaya tambahan untuk menyediakan tempat tinggal bagi karyawan yang didatangkan dari luar wilayah). Padahal jika PT Z benar-benar bertujuan untuk memberdayakan masyarakat sekitar dengan membuka lapangan pekerjaan, hal ini dapat benar-benar menjadi program CSR yang dilaksanakan dengan

sasaran target lingkungan eksternal badan usaha. Dan hal ini akan sesuai dengan definisi CSR yang dikemukakan oleh *World Business Council for Sustainable Development* (1995) dalam penelitian yang dilakukan oleh (Amanda & Agfianto, 2021b) yang mengatakan bahwa CSR itu salah satunya dengan meningkatkan kualitas hidup masyarakat setempat (sekitar tempat usaha) dan masyarakat luas. Lalu, masih seputar hubungan dengan tenaga kerja atau karyawan, narasumber juga mengatakan bahwa PT Z memberikan tunjangan kesehatan, tempat tinggal dan pendidikan kepada keluarga karyawan. Tetapi, bantuan hanya diberikan kepada bagian top manajemen badan usaha. Dan nyatanya sejak tahun 2019 saat munculnya pandemi sampai tahun 2023 ketika penelitian ini dilakukan, tunjangan kesehatan yang diberikan oleh badan usaha kepada karyawan mereka diturunkan (jika awalnya didaftarkan pada BPJS kelas 1, maka diturunkan menjadi BPJS kelas 2), tunjangan tempat tinggal dipotong hingga lebih dari 50% tunjangan awal (padahal banyak karyawan terutama top manajemen yang di tugaskan hingga keluar provinsi dan dijanjikan tunjangan tempat tinggal secara penuh), dan tunjangan pendidikan yang dihentikan sejak masa pandemi pada tahun 2019. Hal ini sekali lagi membuktikan bahwa PT Z tidak memiliki komitmen dan fokus untuk meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan dan keluarga karyawan.

Lalu, narasumber juga mengatakan bahwa PT Z turut berkontribusi dalam langkah melestarikan lingkungan. Karena proses bisnis yang dijalankan PT Z dimulai dari melakukan impor produk *excess production* dalam jumlah yang besar, dimana barang yang diimpor memiliki kemungkinan untuk dibuang oleh badan usaha garmen. Setelah itu, barang akan dijual oleh PT Z dengan harga yang terjangkau dengan kualitas barang yang masih bagus dan baru (tidak pernah dipakai orang sama sekali). PT Z memang menjalankan usaha di bidang *fashion*, tetapi PT Z tidak melakukan produksi sendiri, tetapi melakukan impor terhadap barang yang *off season / excess production* untuk dijual kembali di Indonesia. Memang secara tidak langsung badan usaha tidak menghasilkan limbah hasil produksi, hal ini berhubungan dengan penelitian dilakukan oleh (Thorisdottir & Johannsdottir, 2020) yang mengatakan bahwa proses produksi dalam industri *fashion* adalah proses bisnis yang paling banyak menghasilkan limbah. Namun, hal ini tidak dapat diklasifikasikan sebagai program CSR yang dilakukan secara sengaja oleh PT Z. Dengan melakukan impor terhadap produk tersebut, secara tidak langsung dapat mendorong *supplier* mereka yang merupakan badan usaha garmen tadi untuk memproduksi dalam jumlah banyak dengan anggapan bahwa *excess production* mereka pada akhirnya dapat ditampung oleh badan usaha seperti PT Z. Dan jika PT Z ingin benar-benar menjalankan program CSR terkait hal ini, seharusnya PT Z dapat bekerja sama dengan pabrik yang memproduksi produk *fashion* dari dalam negeri. Sehingga hal ini dapat secara langsung berdampak tidak hanya pada limbah hasil produksi dalam negeri, tetapi juga pada pergerakan ekonomi industri *fashion* dalam negeri. Lalu, sebagai tambahan informasi PT Z juga tidak melakukan impor dari *supplier* mereka yang ada di China dengan *concern* untuk melestarikan lingkungan, tetapi karena *supplier* mereka dapat

memberikan harga yang cukup rendah yang pada akhirnya hal ini juga berhubungan dengan kepentingan badan usaha dalam memperoleh profit.

Narasumber juga mengatakan bahwa mereka mengadakan program pelatihan karyawan yang berfokus pada peningkatan *soft skill* dan *hard skill* karyawan mereka. Tetapi, nyatanya program *soft skill* yang rata-rata berupa seminar terakhir dijalankan sebelum tahun 2019 (sebelum pandemi). Dan program peningkatan *hard skill* yang dimaksud badan usaha adalah program pelatihan wajib yang diberikan kepada karyawan baru yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Misalnya ketika karyawan yang baru direkrut dan akan ditempatkan pada divisi SO (*Stock Opname*), maka mereka akan diberikan pelatihan untuk melakukan *stock opname*. Hal ini tidak dapat diklasifikasikan sebagai program CSR PT Z, salah satu fokus yang menjadi bagian dari penelitian ini adalah tidak adanya komitmen badan usaha dan juga fokus untuk mencari profit saja.

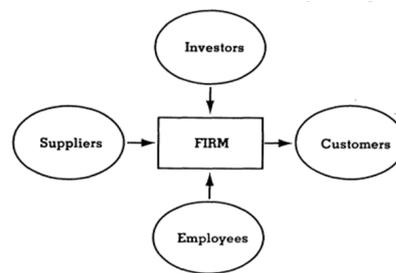
Lalu, terkait dengan program CSR yang akan dijalankan oleh PT Z ke depannya terkait dengan memberikan bantuan kepada masyarakat sekitar yang akan dilakukan untuk barang yang dikategorikan sebagai produk *slow moving* (lama untuk terjual/ memiliki kemungkinan terjual sangat rendah). Dimana badan usaha akan memberikan barang yang sudah tidak terjual lebih dari 4 bulan kepada masyarakat sekitar pergudangan yang membutuhkan. Narasumber mengatakan bahwa hal ini dilakukan untuk menghindari pemusnahan barang dengan cara dibuang atau dibakar dalam jumlah yang besar, dan tentu akan memberikan dampak negatif pada lingkungan dan masyarakat sekitar jika hal ini dilakukan dalam jangka panjang. Narasumber mengatakan bahwa dengan melakukan program ini ke depannya, PT Z akan mendapatkan beberapa keuntungan :

1. Tambahan nilai dari sisi *social value*-nya (citra dan nama baik badan usaha meningkat).
2. Badan usaha dapat mengurangi *carrying cost* (biaya penyimpanan) mereka karena barang yang menumpuk.

Hal yang akan dilakukan dapat diklasifikasikan sebagai program CSR karena sesuai dengan definisi yang digunakan dalam teori ini. Dalam kegiatan yang akan dilakukan berarti PT Z berkontribusi pada pembangunan ekonomi yang berkelanjutan sambil tetap memperhatikan dan menekankan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial dan lingkungan, menurut (Kholis, 2020) (Amanda & Agfianto, 2021b). Tetapi, PT Z juga harus memperhatikan lingkungan internal mereka sebagai salah satu prioritas, terutama kesejahteraan karyawan mereka. Hal ini menjadi fokus dan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh The World Business Council for Sustainable Development (1995) yang dikutip dalam penelitian yang dilakukan oleh (Amanda & Agfianto, 2021b) yang mendefinisikan CSR sebagai komitmen komunitas bisnis untuk terus bertindak secara etis, beroperasi secara legal, dan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekonomi, meningkatkan kualitas kehidupan karyawan dan keluarga mereka, serta meningkatkan kualitas masyarakat

setempat dan masyarakat luas. Hal lain yang memperlihatkan bahwa PT Z tidak benar-benar menjalankan program CSR adalah bahwa badan usaha tidak memperhatikan kegiatan evaluasi dari program CSR yang mereka jalankan. Biasanya badan usaha hanya melakukan survei terkait manfaat yang didapatkan oleh badan usaha setelah menjalankan program CSR. PT Z juga tidak memiliki divisi yang secara khusus berfokus pada pelaksanaan program CSR mereka.

Sehingga jika dihubungkan dengan teori utama yang diambil dari penelitian yang dilakukan oleh (Donaldson & Preston, 1995) yaitu *stakeholder theory*, dapat dilihat bahwa PT Z masih terstruktur seperti gambar berikut :



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Badan usaha memandang bahwa investor (yang terdiri dari direksi badan usaha karena PT Z adalah badan usaha tertutup), pemasok produk dan karyawan mereka sebagai pemberi *input* saja. Sehingga dapat dilihat khususnya karyawan, dimana badan usaha tidak terlalu memperhatikan karyawan mereka dan mengakibatkan karyawan tidak sejahtera, pada akhirnya *output* badan usaha kepada *customer* menjadi ikut terdampak. Hal ini dapat dilihat dari buruknya pelayanan yang diberikan badan usaha kepada pelanggan. Sehingga sebenarnya, badan usaha memandang semua *stakeholder* mereka hanya sebagai pemberi *input* saja untuk keuntungan mereka. Dan bahkan *output* yang diberikan kepada *customer* mereka hanya sekedar menjual produk yang sesuai dengan *buying power* target pasar mereka yaitu wanita dengan kondisi ekonomi menengah ke bawah dan menjual produk sesuai kebutuhan pelanggan mereka saja.

Hal ini didukung dengan data yang didapatkan untuk melihat terkait dengan alasan konsumen melakukan pembelian terhadap produk Zebra (nama samaran), melihat pengetahuan mereka terkait dengan asal barang yang dijual oleh Zebra (nama samaran), pandangan konsumen terkait dengan harga yang ditawarkan (murah atau mahal), membandingkan antara harga dengan kualitas dan yang terakhir melihat pelayanan yang diberikan Zebra (nama samaran) kepada konsumen mereka. Selain itu, tujuan dari melakukan wawancara dengan konsumen adalah untuk melihat dari sisi konsumen mengenai kegiatan CSR yang dijalankan PT Z. Karena dari wawancara yang dilakukan pada pihak internal perusahaan (manajer operasional) hasilnya mengatakan bahwa PT Z menjalankan CSR, dalam hal ini peneliti juga ingin melihat dari sisi eksternal. CSR tidak terasa pada produk yang dijual oleh badan usaha,

sehingga jika badan usaha benar-benar menjalankan CSR seharusnya *stakeholder* utama dari PT Z yaitu *customer* dapat merasakannya. Terdapat fokus pada faktor harga dan desain toko sebagai daya tarik utama, peneliti juga menyoroti beberapa kekurangan yang signifikan dalam pelayanan kepada pelanggan. Dari wawancara yang dilakukan secara *offline*, terlihat bahwa meskipun harga dianggap terjangkau dan kualitas produk dianggap baik, pelayanan dari badan usaha dinilai kurang baik dan kurang responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Kurangnya pilihan ukuran yang sesuai juga menjadi masalah yang menyebabkan beberapa pelanggan memilih untuk tidak melakukan pembelian. Selain itu, evaluasi dari pembelian *online* menunjukkan sebagian besar konsumen puas dengan produk, namun masih ada sejumlah pelanggan yang tidak puas, mengeluhkan kualitas produk yang terkesan murahan. Data ini secara kritis menyoroti bahwa badan usaha tampaknya lebih fokus pada memaksimalkan keuntungan dengan menjual produk yang sesuai dengan pasar target mereka, tanpa memperhatikan secara menyeluruh kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan badan usaha terhadap *stakeholder*, termasuk karyawan dan pelanggan, lebih cenderung untuk melihat mereka sebagai pemberi *input* semata untuk mencapai tujuan keuntungan badan usaha. Hal ini sungguh bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adomako & Tran, 2022), dalam penelitian tersebut dapat dilihat bahwa CSR adalah bentuk tindakan kooperatif terhadap *stakeholder* (salah satunya adalah *customer*). Sehingga *customer* juga merupakan salah satu pihak yang harus diperhatikan oleh badan usaha dalam penerapan CSR. Beberapa hal yang harus diperhatikan adalah terkait dengan kelayakan pakai produk atau jasa yang diberikan badan usaha dan legalitas produk atau jasa yang diberikan kepada konsumen. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hosoda, 2018) yang mengatakan UMKM di Jepang sukses dengan memegang prinsip etis untuk selalu mengutamakan kebutuhan dari *customer* mereka.

Maka dapat dilihat bahwa PT Z dalam seluruh kegiatan yang mereka klasifikasikan sebagai program CSR pada nyatanya hanya berfokus pada profit dan keuntungan badan usaha saja. Mereka tidak menjalankan CSR yang berfokus pada kesejahteraan dan keberlanjutan lingkungan eksternal dan internal badan usaha. Hal ini tidak sesuai dengan landasan teori yang dipakai yaitu konsep *triple bottom line*, yang intinya menjelaskan bahwa badan usaha itu seharusnya tidak hanya mengejar kepentingan ekonomi saja, tetapi juga harus peduli terhadap pelestarian lingkungan, kesejahteraan masyarakat (Elkington, 1997). Lalu, dengan tidak menjalankan CSR secara baik, maka hal ini juga bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Thorisdottir & Johannsdottir, 2020) yang mengatakan bahwa industri *fashion* harus menghadapi aspek negatif dari siklus bisnis mereka, dengan merencanakan masa depan dan juga menjalankan aktivitas bisnis mereka dengan cara yang berkelanjutan. Dalam penelitian ini juga dikatakan bahwa badan usaha di industri *fashion* juga harus memperhatikan hak-hak pekerja mereka. Dan perlu disadari oleh seluruh badan usaha (baik badan usaha besar maupun UMKM), bahwa mereka harus memiliki

kesadaran untuk menjalankan CSR. Hal ini karena badan usaha besar maupun UMKM sama-sama dapat memberikan dampak negatif kepada lingkungan dan masyarakat. Lalu, perlunya kesadaran bahwa kita tidak harus menjadi orang yang kaya dulu untuk berbuat baik, semua tergantung dari kesadaran badan usaha tersebut untuk menjalankan usaha yang berlandaskan pada keberlanjutan dan spiritualitas. Hal ini penting karena spiritualitas dan CSR dapat membentuk pandangan badan usaha terhadap lingkungan dan masyarakat (Rahmawati et al., 2019). Dari penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati et al., 2019), juga dijelaskan bahwa banyak bisnis UMKM di Bali yang menerapkan spiritualitas sebagai penggerak utama dalam menjalankan CSR. Karena mereka yakin terkait dengan pernyataan “apa yang kita tanam itu yang kita tuai”. Dan UMKM di Bali menjalankan CSR bukan karena kewajiban hukum, tetapi karena keyakinan bahwa jika mereka melakukan kebaikan maka alam akan memberikan balasan kepada mereka. Dalam penelitian tersebut juga disebutkan bahwa orang atau perusahaan dengan tanggung jawab sosial yang kuat maka akan memiliki lingkaran bisnis yang abadi, karyawan yang sejahtera, hubungan yang baik dengan *stakeholder*, dan meningkatkan nama baik badan usaha. Karena pada dasarnya jika badan usaha menjalankan CSR hanya untuk menjaga profitabilitas dan memenuhi hukum atau regulasi yang berlaku, maka CSR yang dilakukan berhenti di tingkat 2 saja untuk memenuhi tanggung jawab hukum (Carroll, 2016). Tetapi jika badan usaha memiliki spiritualitas dan tanggung jawab sosial yang kuat, maka mereka dapat menjalankan usaha yang mencerminkan tanggung jawab etis, sehingga seluruh kegiatan, standar dan kebijakannya tidak bertentangan dengan harapan tata nilai dan norma di masyarakat. Atau bahkan pada level tertinggi yaitu tanggung jawab filantropi, dimana mereka menjalankan CSR secara sukarela, dan hal ini dapat memperkuat reputasi dan kewarganegaraan badan usaha. Lalu, mendukung pembahasan yang sudah dilakukan, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Carroll, 2016) CSR idealnya dijalankan dengan mencakup seluruh level tanggung jawab, mulai dari tanggung jawab ekonomi, tanggung jawab hukum, tanggung jawab etis dan tanggung jawab filantropi. Jadi jika badan usaha disini hanya melakukan sejauh untuk menjaga profitabilitas dan memenuhi tuntutan hukum saja, berarti mereka tidak ideal dalam menerapkan CSR.

Tantangan PT Z Dalam Penerapan *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Narasumber mengatakan beberapa tantangan yang dihadapi oleh badan usaha dalam menjalankan program CSR, yaitu:

1. Kurangnya sumber daya

Badan usaha mengatakan bahwa untuk saat ini, sumber daya terutama finansial yang masih sangat terbatas untuk menjalankan bisnis utama badan usaha. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Achi et al., 2022) yang mengatakan bahwa langkah badan usaha dalam menjalankan program CSR harus dimulai dengan persiapan yang matang untuk menjalankan program CSR untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Dan

hal ini dikatakan sebagai tantangan utama badan usaha untuk menjalankan program CSR. Bahkan, ketika badan usaha sudah memiliki sumber daya yang memadai, badan usaha tetap harus memastikan implementasi CSR berjalan secara efektif dan efisien. Bahkan jika dilihat dari keadaan saat ini, banyak toko Zebra (nama samaran) yang ditutup akhir tahun ini karena ketidakmampuan badan usaha dalam bidang finansial. Badan usaha juga saat ini melakukan pemotongan sebesar 15% dari semua gaji karyawan berdasarkan data dari narasumber. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Achi et al., 2022) bahwa UMKM yang didirikan di negara berkembang (seperti Indonesia) masih memiliki akses terbatas terhadap informasi pasar yang mendukung pengambilan keputusan terkait dengan program CSR mereka.

2. Kurangnya pemahaman UMKM tentang CSR.

Hal ini menjadi tantangan badan usaha dalam menjalankan program CSR. Karena kurangnya pemahaman UMKM terhadap pentingnya CSR, PT Z menjadi kesulitan untuk mencari UMKM untuk diajak bekerja sama dalam menjalankan program CSR. Hal ini dikarenakan regulasi di Indonesia yang masih belum mewajibkan badan usaha dalam klasifikasi UMKM untuk menjalankan program CSR. Sehingga, pada akhirnya hal ini membuat UMKM tidak menjalankan dan merancang program CSR sama sekali. Narasumber juga mengatakan bahwa UMKM sebenarnya juga dapat menjalankan program CSR, tetapi disesuaikan dengan kemampuan badan usaha terkait dengan ukuran dan juga target atau ranah program CSR badan usaha. Sehingga kendala badan usaha di poin ini juga berhubungan dengan regulasi pemerintah.

Dalam pembahasan ini, sebenarnya PT Z melalui narasumber sudah memiliki pemahaman yang baik terkait dengan penerapan CSR dalam UMKM. Narasumber mengatakan bahwa UMKM sebenarnya juga dapat menjalankan program CSR, tetapi disesuaikan dengan kemampuan badan usaha terkait dengan ukuran dan juga target atau ranah program CSR badan usaha. Peneliti setuju dengan pernyataan tersebut, karena pada nyatanya badan usaha tidak harus besar terlebih dahulu untuk menjalankan CSR, memperhatikan keberlanjutan dan menjalankan usaha mereka dengan semangat spiritualitas. Namun, pada kenyataannya PT Z dalam menjalankan kegiatan yang mereka klasifikasikan sebagai program CSR mereka masih berfokus pada badan usaha mereka sendiri.

Berdasarkan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 07 Tahun 2014, n.d.) pasal 47 ayat 1 yang mengatakan bahwa “Setiap Importir wajib mengimpor Barang dalam keadaan baru” hal ini juga masih sama dengan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023, n.d.) pasal 47. Hal ini memunculkan tantangan lainnya yang dihadapi oleh badan usaha adalah adanya anggapan bahwa Zebra (nama samaran) menjual barang bekas karena barang yang dijual terlalu

murah. Hal ini secara langsung sudah di bantah oleh narasumber yang menjelaskan bahwa produk yang dijual oleh PT Z bukanlah barang bekas, barang tersebut adalah barang yang diimpor karena *excess production* dan produk *fashion* yang *off-season*. PT Z melakukan impor secara langsung dari badan usaha garmen dari *excess production* yang terjadi, sehingga barang tersebut tidak pernah dipakai sama sekali. Hal ini berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Thorisdottir & Johannsdottir, 2020) yang menjelaskan bahwa badan usaha yang memproduksi dalam industri *fashion* sering kali berfokus pada kecepatan produksi maksimum (untuk mengimbangi *fast fashion* model). Yang pada akhirnya berhubungan dengan permasalahan terkait dengan pembuangan khusus dalam industri *fashion*.

Lalu, sesuai dengan data yang sudah didapatkan dapat dilihat bahwa salah satu aktivitas yang sering dilakukan badan usaha adalah impor. Proses impor yang dilakukan badan usaha sebenarnya sudah didukung oleh dokumen yang lengkap dan hal ini sesuai dengan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 07 Tahun 2014, n.d.) yang membahas terkait dokumen-dokumen yang perlu disiapkan oleh badan usaha untuk melakukan impor dan juga (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023, n.d.) pasal 45 ayat 1. Proses impor badan usaha juga sudah melewati proses *quality control* yang dilakukan oleh Departemen Surveyor Indonesia (KSO Sucofindo). Badan usaha juga selalu menjalankan *stock opname* dan *quality control* yang dilakukan secara rutin setiap 1 tahun sekali. Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas impor yang dilakukan badan usaha sudah dijalankan sesuai dengan standar. Tetapi, tetap saja ada beberapa oknum pemerintahan yang menganggap bahwa barang yang dijual oleh badan usaha tidak layak seperti tuduhan bahwa barang yang dijual adalah barang bekas dan barang impor ilegal. Tetapi, pada akhirnya badan usaha terbukti tidak bersalah dan tidak membayar denda, karena terbukti tidak menjual barang bekas, dan melakukan impor ilegal. Hal ini dilalui setelah melalui proses mediasi antara pihak badan usaha dengan pihak yang berwenang. Jika badan usaha ternyata terbukti bersalah, maka badan usaha seharusnya dikenai sanksi salah satunya adalah harus membayar denda sebesar Rp 5.000.000.000,00 atau pidana penjara paling lama 5 tahun berdasarkan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 07 Tahun 2014, n.d.) Pasal 111. Sehingga permasalahan adalah terkait dengan adanya oknum yang memang tidak paham atau sengaja melakukan hal ini untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Sebab, karena adanya kejadian ini, badan usaha sampai harus menutup dan menarik beberapa produk yang diindikasikan ilegal dan tidak layak jual dalam beberapa jangka waktu.

Tantangan lain yang dihadapi badan usaha adalah terkait dengan regulasi impor baru di Indonesia yang bertujuan untuk melindungi industri lokal dan juga meningkatkan daya saing produk lokal. Hal ini juga berdampak pada badan usaha, walaupun badan usaha sudah mengantongi dokumen legal untuk melakukan impor. Hal ini dikarenakan terjadi kenaikan bea masuk yang cukup tinggi dan tentunya menambah biaya yang harus dikeluarkan badan usaha untuk melakukan impor barang *fashion*. Tantangan lain yang dihadapi badan usaha adalah adanya perbedaan

budaya yang cukup jauh, dari sumber impor badan usaha yaitu China yang melakukan produksi untuk di ekspor ke negara Korea, Jepang dan Eropa dengan target pasar PT Z di Indonesia. Sehingga hal ini menjadi tantangan bagi badan usaha untuk menjual produk yang sudah mereka impor. Tetapi, badan usaha dapat mengatasinya dengan menyelesaikan masalah tersebut dengan menjual di harga yang murah dan sesuai dengan daya beli masyarakat Indonesia. Badan usaha juga mengatasi hal ini dengan memperluas cakupan pasar badan usaha dengan menjualnya secara *online* dan melakukan promosi di media sosial.

Dari semua tantangan yang dihadapi badan usaha, kembali lagi hal ini tidak dapat diklasifikasikan sebagai bentuk CSR yang dijalankan badan. Seperti yang sudah dibahas dan dari data yang sudah didapatkan dari penelitian ini, PT Z ini adalah badan usaha yang bergerak dalam bidang *import fashion*, jadi sangat tidak pas jika regulasi impor dan tantangan terkait regulasi impor ini diklasifikasikan sebagai bagian dari CSR. Karena dari data yang didapat dan dari pembahasan yang sudah dilakukan dapat dilihat bahwa semua kegiatan yang mereka lakukan termasuk dengan data terkait regulasi impor ini hanya untuk kepentingan bisnis PT Z dan profitabilitas PT Z. Sehingga, dapat dikatakan bahwa pernyataan yang dikeluarkan oleh PT Z bahwa mereka menjalankan CSR dengan mengikuti regulasi impor ini hanya dijadikan sebagai "tameng" agar terlihat menerapkan CSR. Maka disini ada kekeliruan atau kesalahan terkait dengan pemahaman dan implementasi CSR pada PT Z. Semua hal ini disampaikan oleh PT Z sebagai motif dan praktik yang sebenarnya bertujuan untuk kepentingan bisnis mereka sendiri. Padahal ini tidak ada hubungannya dengan CSR, jika PT Z tidak mematuhi regulasi impor maka ini berhubungan dengan hukum dan regulasi yang berlaku tidak ada hubungannya sama sekali dengan CSR. Mudah-mudahan jika PT Z tidak patuh terhadap regulasi impor maka bisnisnya akan mati karena melanggar regulasi. PT Z bertanggung jawab dengan mengikuti regulasi hukum terkait dengan ketentuan barang impor, tetapi tidak semata-mata dilakukan untuk memperhatikan kualitas produk yang akan di gunakan oleh konsumen mereka. Sehingga lagi-lagi hal ini dilakukan oleh badan usaha untuk berfokus pada keuntungan mereka dengan menghindari konsekuensi hukum yang salah satunya berupa denda yang akan menimpa badan usaha, jika menjual produk yang tidak sesuai dengan regulasi hukum yang berlaku di Indonesia.

Hubungan PT Z Dengan Stakeholder

Dari pembahasan yang sudah dilakukan pada sub bab 5.1 dapat dilihat bahwa PT Z melihat semua *stakeholder*-nya sebagai pemberi *input* saja. Jika bahas dalam bentuk poin-poin, maka hubungan PT Z dengan *stakeholder*-nya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konsumen

Perlu disadari bahwa PT Z telah membuka toko Zebra (nama samaran) cukup banyak khususnya di pulau Jawa. Dan jika dilihat dari ulasan dan juga

pengalaman pembelian yang dilakukan oleh konsumen, pelayanan yang diberikan antar toko benar-benar berbeda. Beberapa keluhan yang diberikan adalah terkait dengan pelayanan anak toko yang tidak ramah dan tidak dapat menjawab pertanyaan konsumen misalnya seputar bertanya terkait dengan ukuran produk yang diinginkan. Hal ini menunjukkan bahwa badan usaha tidak memiliki SOP untuk karyawan mereka dan juga tidak memperhatikan proses rekrutmen karyawan mereka. Padahal hal ini penting untuk memastikan bahwa konsumen dapat mendapatkan layanan dan pengalaman yang baik dan seragam. Hal ini sangat penting karena karyawan (anak toko) adalah pihak yang secara langsung bertemu dan memberikan kesan terkait dengan toko Zebra (nama samaran). Selain itu, konsumen juga salah satu *stakeholder* badan usaha yang perlu diperhatikan.

Jika dilihat dari penjualan yang dilakukan secara *online* baik melalui Tokopedia ataupun Shopee, dapat dilihat bahwa barang yang dijual secara *online* memiliki kualitas yang buruk seperti terkesan barang lama, mudah rusak dan terkesan murah. Hal ini menunjukkan bahwa PT Z kurang memperhatikan standar, dan juga frekuensi dalam melakukan QC (*Quality Control*) yang katanya dilakukan secara rutin oleh badan usaha. Dan hal ini tidak sesuai dengan visi dan misi badan usaha yang berfokus pada penjualan produk *fashion* untuk wanita dengan harga yang terjangkau dan membuat perempuan di Indonesia lebih percaya diri dengan menggunakan proses Zebra (nama samaran).

Lalu, terkait dengan tanggung jawab badan usaha terkait dengan penjualan produk secara *offline*, badan usaha tidak memberikan informasi terkait dengan garansi seperti yang sudah dibahas oleh narasumber. Karena berdasarkan data wawancara yang didapatkan dari konsumen secara langsung, konsumen tidak mengetahui sama sekali terkait dengan ketentuan garansi tersebut.

2. Karyawan

Jika dilihat bahwa memang dari data yang didapatkan dari narasumber, badan usaha awalnya memang memperhatikan karyawan dengan memberikan tunjangan dan juga pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan *softskill* dan *hardskill* mereka. Tetapi sejak pandemi COVID-19 pada tahun 2019 hingga saat penelitian ini dilakukan badan usaha sedang berada di masa sulit. Hal ini berdampak pada seluruh karyawan yang mengalami pemotongan gaji sebesar 15% dengan dalih untuk membantu pemulihan badan usaha, pemotongan tunjangan yang diberikan (hal ini juga dirasakan oleh manajer operasional yang berperan sebagai narasumber) seperti dihilangkannya tunjangan bahan bakar mesin (BBM), pemotongan tunjangan tempat tinggal, dan juga penurunan kelas BPJS yang didaftarkan badan usaha. Badan usaha di 2023 akan menutup cukup banyak toko,

sehingga pada akhirnya akan terjadi PHK pada anak toko dan kepala toko di daerah tertentu akibat dari penutupan toko ini. Terdapat masalah juga terkait dengan pembagian tugas yang tidak merata dan tidak adil. Hal ini dapat dilihat dari keterangan narasumber yang mengatakan bahwa saat ini *general manager* yang bertugas sedang dalam keadaan tidak mampu untuk bekerja, dan banyak tugas yang dilimpahkan kepada narasumber yang memiliki jabatan sebagai manajer operasional. Bahkan narasumber mengatakan bahwa beliau tidak mendapatkan tambahan penghasilan atau penghargaan sama sekali. Hal ini menunjukkan bahwa PT Z tidak memperhatikan *reward* atau hak yang seharusnya diterima karyawan berdasarkan tanggung jawab dan jabatan yang diberikan. Hal ini didukung dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hosoda, 2018), yang mengatakan bahwa UMKM di Jepang menghargai pendidikan, kesejahteraan dan hubungan para petinggi badan usaha dengan karyawannya, hal ini dilakukan untuk mendorong motivasi karyawan mereka dalam memenuhi tujuan badan usaha dan berkontribusi sosial pada masyarakat. Lalu, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Amanda & Agfianto, 2021) juga dijelaskan bahwa salah satu penerapan CSR itu adalah dengan meningkatkan kualitas kehidupan karyawan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan dan keluarga karyawan. Dengan tidak adilnya pembagian kerja yang tidak diimbangi dengan upah yang setimpal, hal ini tentu bertolak belakang dengan teori yang digunakan.

3. Masyarakat dan Lingkungan Sekitar Badan usaha

Badan usaha tidak memiliki atau menjalankan program CSR yang berhubungan dengan masyarakat dan lingkungan sekitar sama sekali. Badan usaha hanya memiliki program CSR yang akan dilakukan badan usaha, yaitu terkait dengan pemberian bantuan kepada masyarakat sekitar. Berdasarkan keterangan dari narasumber, sebenarnya langkah yang diambil oleh badan usaha dengan menjual produk *slow moving* kepada pengepul sudah baik, daripada badan usaha memusnahkan produk mereka dengan dibakar ataupun dibuang (yang pada akhirnya dapat menjadi limbah). Namun, berdasarkan keterangan yang diberikan, penjualan dilakukan dalam jumlah yang banyak dan juga dijual dalam harga yang murah. Dengan manfaat yang kurang signifikan dalam bidang finansial yang dirasakan badan usaha, badan usaha dapat memilih alternatif dengan memberikan bantuan kepada masyarakat sekitar badan usaha. Tetapi, nyatanya lagi-lagi hal ini berhubungan dengan kepentingan badan usaha, karena berdasarkan keterangan dari narasumber hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya penyimpanan.

Peneliti berpendapat bahwa, badan usaha saat ini hanya menjalankan program CSR dalam level tanggung jawab ekonomi saja berdasarkan teori (Carroll, 2016) dan tidak memperhatikan kesejahteraan lingkungan internal maupun

eksternal badan usaha sama sekali. Seharusnya, badan usaha dapat berfokus terlebih dahulu terhadap *stakeholder* internal badan usaha terutama kesejahteraan karyawan mereka, baru setelah itu memperhatikan aspek dan isu sosial dan lingkungan sekitar badan usaha. Karena secara otomatis, jika karyawan sejahtera maka loyalitas dan kinerja karyawan akan meningkat. Yang pada akhirnya hal ini juga akan meningkatkan pelayanan badan usaha kepada konsumen (yang juga merupakan salah satu *stakeholder* eksternal yang sangat penting untuk diperhatikan). Terkait dengan isu lingkungan dan sosial nantinya dapat diperhatikan jika badan usaha sudah dapat menyelesaikan masalah internalnya terlebih dahulu. Ke depannya, setelah badan usaha menjalankan program CSR pada lingkungan internal dan konsumen sebagai pihak eksternal utama yang harus diperhatikan, setelah itu badan usaha dapat merancang dan menjalankan program CSR sebagai bentuk tanggung jawab dan komitmen badan usaha dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan dan memperhatikan masyarakat dan lingkungan di sekitar badan usaha.

Dalam penelitian yang dilakukan dalam forum Stanford Research Institute (1963) yang dinyatakan dalam penelitian (Donaldson & Preston, 1995) juga dijelaskan bahwa badan usaha yang berjalan tanpa *support* dari setiap elemen *stakeholder* badan usaha, pada akhirnya akan lenyap. Hal ini secara jelas menjelaskan bahwa manajer badan usaha harus lebih memperhatikan *stakeholder* mereka, hal ini untuk keuntungan badan usaha juga seperti profitabilitas, stabilitas dan pertumbuhan badan usaha. Jika dilihat dari hasil penelitian ini, badan usaha tidak memiliki hubungan yang baik seluruh *stakeholder* mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan *Corporate Social Responsibility (CSR)* pada UMKM tidak bersifat wajib, tetapi merupakan aspek yang sebaiknya mendapat perhatian karena tidak hanya badan usaha besar yang dapat menghasilkan dampak negatif dari proses bisnisnya, tetapi UMKM juga dapat memberikan dampak negatif dari proses bisnisnya. Terutama dalam konteks industri *fashion* yang tengah menghadapi tantangan keberlanjutan terkait dengan model *fast fashion*. Meskipun PT Z memahami konsep CSR, tetapi badan usaha hanya melakukan CSR di tingkat tanggung jawab ekonomi saja.

PT Z hanya memandang *stakeholder* mereka hanya sebagai pemberi *input* saja untuk keuntungan dan kepentingan badan usaha. PT Z menyebutkan beberapa kegiatan yang mereka klasifikasikan sebagai program CSR, tetapi nyatanya semua kegiatan tersebut kembali lagi untuk peningkatan profitabilitas badan usaha. Hal ini tentunya bertentangan dengan konsep CSR yang seharusnya memperhatikan kesejahteraan lingkungan internal maupun eksternal badan usaha. PT Z juga tidak memiliki komitmen untuk menjalankan kegiatan yang mereka klasifikasikan sebagai program CSR.

Alasan dari tidak dijalankannya program CSR karena tantangan yang dihadapi oleh PT Z. Tantangan yang paling dirasakan adalah keterbatasan sumber daya finansial. PT Z juga sering kali menghadapi tantangan terkait dengan regulasi impor, walaupun badan usaha sudah mematuhi regulasi impor yang berlaku. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa PT Z masih berfokus pada tanggung jawab ekonomi yang menjadi dasar dalam teori *carroll pyramid* dengan mematuhi regulasi dan juga menjaga profitabilitas badan usaha. Hal ini juga menunjukkan bahwa PT Z tidak memperhatikan dampak sosial dan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achi, A., Adeola, O., & Achi, F. C. (2022). *CSR And Green Process Innovation As Antecedents Of Micro, Small, And Medium Enterprise Performance: Moderating Role Of Perceived Environmental Volatility*.
- Adams, C. A. (2002). Internal Organisational Factors Influencing Corporate Social and Ethical Reporting: Beyond Current Theorising. In *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (Vol. 15, Issue 2, pp. 223–250). <https://doi.org/10.1108/09513570210418905>
- Adomako, S., & Tran, M. D. (2022). Stakeholder Management, CSR Commitment, Corporate Social Performance: The Moderating Role Of Uncertainty In CSR Regulation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1414–1423. <https://doi.org/10.1002/csr.2278>
- Amanda, T. E., & Agfianto, T. (2021a). THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) MODEL OF PT INDANA IN JODIPAN TOURISM VILLAGE KAMPUNG WARNA WARNI". *Jurnal Pengembangan Kota*, 9(1), 26–35. <https://doi.org/10.14710/jpk.9.1.26-35>
- Amanda, T. E., & Agfianto, T. (2021b). The Corporate Social Responsibility (CSR) Model Of PT Indana In Jopidan Tourism Village “Kampung Warna Warni.” *Jurnal Pengembangan Kota*, 9(1), 26–35. <https://doi.org/10.14710/jpk.9.1.26-35>
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2006). Voluntary Environmental Disclosures by Large UK Companies. *Journal of Business Finance and Accounting*, 33(7–8), 1168–1188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2006.00598.x>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll’s Pyramid of CSR: Taking Another Look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 20, Issue 1). <https://www.jstor.org/stable/258888>

- Deloitte. (2021). *Reporting of non-financial information*.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 20, Issue 1). <https://www.jstor.org/stable/258887>
- Ebner, D., & Baumgartner, R. J. (n.d.). *The Relationship Between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*. <http://wbw.unileoben.ac.at>
- Elkington, J. (1997). *Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21 st Century Business*.
- Elmualim, A. (2017). CSR and Sustainability in FM: Evolving Practices and an Integrated Index. *Procedia Engineering*, 180, 1577–1584. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.320>
- Ernst, R. A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2022). SMES' Reluctance To Embrace Corporate Sustainability: The Effect of Stakeholder Pressure on Self-Determination and The Role of Social Proximity. *Journal of Cleaner Production*, 335. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130273>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). *Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation*.
- Fukukawa, K., & Teramoto, Y. (2009). Understanding Japanese CSR: The reflections of managers in the field of global operations. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 1), 133–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9933-7>
- Hosoda, M. (2018). Management Control Systems And Corporate Social Responsibility: Perspectives From A Japanese Small Company. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(1), 68–80. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2017-0105>
- Hosseini, J. C., & Brenner, S. N. (1992). The Empirical Quest for Normative Meaning: Empirical Methodologies for the Study of Business Ethics. In *Quarterly* (Vol. 2, Issue 2).
- Kholis, A. (2020). *Corporate Social Responsibility*.
- Ortiz-Martínez, E., Marín-Hernández, S., & Santos-Jaén, J. M. (2023). Sustainability, Corporate Social Responsibility, Non-Financial Reporting And Company Performance: Relationships And Mediating Effects In Spanish Small And Medium Sized Enterprises. In *Sustainable Production and Consumption* (Vol. 35, pp. 349–364). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.11.015>

Spence, L. J. (2016). Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory. *Business and Society*, 55(1), 23–55. <https://doi.org/10.1177/0007650314523256>

Thorisdottir, T. S., & Johannsdottir, L. (2020). Corporate Social Responsibility Influencing Sustainability Within The Fashion Industry. A Systematic Review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 21, pp. 1–64). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su12219167>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 07 Tahun 2014. (n.d.).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008. (n.d.).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007. (n.d.).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007. (n.d.).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023. (n.d.).

Wang, J., & Dewhirst, H. D. (1992). Boards of Directors and Stakeholder Orientation. In *Source: Journal of Business Ethics* (Vol. 11, Issue 2).