



Implikasi Krisis Pandemi Covid-19 Terhadap Etika Perusahaan: Prespektif Etis *Corporate Social Responsibility*

Implications of the Covid-19 Pandemic Crisis for Company Ethics: An Ethical Perspective of Corporate Social Responsibility

Khalilul Rahman

Universitas Andalas, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jalan Limau Manis, Kec. Pauh, Kota Padang,
Sumatera Barat 25175

Email: khalilulrahman2000@gmail.com

Article Info

Article history:

Received: 15 Oktober 2022

Accepted: 14 November 2022

Published: 20 Desember 2022

Keywords:

Crisis; Covid-19 Pandemics; Business Ethics; CSR; Stakeholders

DOI: 10.37859/jae.v12i2.4183

JEL Classification: M14, M51, M54

Abstrak

Pandemi COVID-19 mengakibatkan krisis yang akan menguji komitmen perusahaan terhadap perilaku bisnis yang etis. Dampak dari pandemi COVID-19 terhadap ekonomi, kesehatan dan sosial semakin meningkat tajam. Didasarkan pada teori pemangku kepentingan, teori legitimasi dan literatur tentang tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), paper ini mencoba untuk mengeksplorasi bagaimana tanggapan korporasi terhadap pandemi COVID-19 untuk mendukung pemangku kepentingan utama seperti karyawan, pelanggan, dan masyarakat (komunitas) secara keseluruhan melalui inisiatif CSR-nya. Hasil dari paper ini bahwa korporasi dapat menunjukkan rasa hormat kepada karyawan mereka dan fokus pada hubungan kepengurusan antara perusahaan dengan pelanggan dan masyarakat selama pandemi COVID-19. Ini akan memiliki implikasi teoritis yang signifikan dan implikasi praktis pada tugas korporasi kepada karyawan, pelanggan dan masyarakat dan penelitian masa depan tentang CSR sebagai kekuatan kompetitif bisnis bahkan resesi ekonomi setelah pandemi COVID-19.

The COVID-19 pandemic resulted in a crisis that will test the company's commitment to ethical business conduct. The impact of the COVID-19 pandemic on the economy, health and society has increased sharply. Based on stakeholder theory, legitimacy theory and literature on corporate social responsibility (CSR), this paper attempts to explore how corporate responses to the COVID-19 pandemic support key stakeholders such as employees, customers and society as a whole through its CSR initiatives. The results of this paper are that corporations can show respect for their employees and focus on management relationships between companies, customers and communities during the COVID-19 pandemic. This will have significant theoretical implications and practical implications on corporate duties to employees, customers and society and future research on CSR as a competitive force for business even after the economic recession following the COVID-19 pandemic.

PENDAHULUAN

Fenomena yang ditimbulkan dari pandemi COVID-19 telah menunjukkan bahwa hal itu menimbulkan ancaman dan memberi tekanan pada kondisi ekonomi dan sosial bagi semua negara yang ada didunia. Kebijakan mengalihkan pekerjaan dari luar kantor, membatalkan perjalanan bisnis, dan melewatkannya promosi atau pemasaran produk serta penghentian aktivitas lain yang memerlukan perjalanan, mengakibatkan perusahaan di banyak industri menghadapi gangguan rantai pasokan yang mengurangi jumlah output sekaligus meningkatkan biaya produksi. Lonjakan pengangguran dan perintah tinggal di rumah secara paksa menyebabkan penurunan permintaan konsumen untuk banyak barang dan jasa, meskipun masalah kesehatan meningkatkan permintaan untuk produk rumah tangga, perawatan kesehatan, dan pembersih. Perilaku pembelian konsumen juga berubah dan berkontribusi pada peningkatan pesat dalam permintaan pembelian online, yang harus dipenuhi oleh perusahaan untuk mempertahankan penjualan (Vázquez-Martínez et al., 2021).

Kebijakan pencegahan COVID-19 yang dilakukan oleh pemerintah juga berdampak langsung kepada karyawan (tenaga kerja), model operasi, rantai pasokan, penjualan produk dan layanan, sehingga hal ini mengakibatkan jatuhnya harga saham karena takut akan ketidakpastian (Cheema-Fox et al., 2020). Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mengkaji ulang atau memutar otak perusahaannya untuk menghasilkan kebijakan perusahaan yang layak dan dinilai bisa membuat perusahaan bertahan dan beradaptasi disaat krisis pandemi COVID-19. Maka perusahaan harus merespon dengan cepat perubahan yang terjadi akibat krisis COVID-19 jika tidak akan berdampak kepada ketahanan perusahaan itu sendiri. Pandemi dengan cepat dan keras mengganggu kehidupan dan ekonomi, memaksa bisnis dan pemerintah dengan cepat membuat pilihan sulit untuk menyeimbangkan risiko terhadap kesehatan individu dan kesehatan ekonomi.

Bisnis juga harus mengenali dan menanggapi perubahan lingkungan atau risiko kehilangan pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya. Kegagalan untuk menanggapi bahkan dapat membahayakan lingkungan hukum dan sosial di mana bisnis beroperasi. Sejalan dengan Huang et al., (2020) menyebutkan bahwa CSR dapat berkontribusi pada kemampuan perusahaan untuk melawan krisis (mempertahankan stabilitas) dan pulih kembali ke keadaan normal (membangun fleksibilitas). Maka bisnis harus bisa melihat peningkatan permintaan untuk kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dalam menanggapi pandemi. Bisnis mendapatkan legitimasi untuk tetap beroperasi dengan syarat berada dalam seperangkat peraturan dan undang-undang operasi yang eksplisit dan dalam kontrak sosial yang implisit. Mereka diizinkan untuk mengoperasikan perusahaan mencari laba yang pada akhirnya menyediakan barang dan jasa yang diinginkan kepada individu. Individu berinteraksi dengan bisnis dalam satu atau lebih peran sebagai pelanggan, karyawan, pemasok, investor, dll., yang tanpanya bisnis tidak akan mungkin terjadi.

Berdasarkan teori pemangku kepentingan, kinerja CSR yang baik dapat secara positif memfasilitasi hubungan yang sehat dan berkelanjutan antara perusahaan dan pemangku kepentingannya, sehingga ketika perusahaan menghadapi turbulensi yang tidak terduga di lingkungan, dukungan yang datang dari pemangku kepentingan utama yang menawarkan sumber daya penting bagi perusahaan untuk beradaptasi dan mengatasi krisis dengan cepat. Dengan demikian ada saling ketergantungan antara bisnis dan pemangku kepentingan akan menciptakan tanggung jawab moral bagi bisnis untuk membantu pemangku kepentingan pada saat krisis pandemi COVID-19, apakah itu menguntungkan untuk dilakukan atau tidak. Peran kontrak sosial ini menghasilkan berbagai potensi motivasi bagi korporasi untuk melakukan tindakan seperti kegiatan CSR.

Bisnis dapat meningkatkan investasi dalam tindakan tanggung jawab sosial selama COVID-19 karena berbagai alasan. Mereka mungkin dimotivasi oleh hasil jangka pendek (*utilitarianisme instrumental*), harapan pemangku kepentingan (relasional) dan/atau kebaikan

masyarakat (Aguilera et al., 2007). Tetapi hal ini tidak sejalan dengan praktik bisnis korporasi di Indonesia, Fauzan (2021) menyebutkan bahwa praktik tanggung jawab sosial (CSR) masih sangat terbatas dimasa pandemi COVID-19. Kemudian hal ini juga diperkuat oleh Al Machmudi (2021) bahwa di Indonesia banyak sekali perusahaan menjadikan pandemi COVID-19 sebagai alasan untuk mengurangi program tanggung jawab sosialnya. Mereka dengan sengaja mengambil keuntungan dengan mengatasnamakan pandemi COVID-19 sebagai indikator yang menyebabkan terganggunya aktivitas operasi bisnisnya sehingga hal ini akan mengurangi komitmennya terhadap pelaksanaan program CSR. Tentu saja hal ini tidak sepatutnya dilakukan oleh perusahaan, karena bisnis seperti ini tentunya mengabaikan etika.

Studi dari Carroll (2021) dan Jasso et al., (2022) menemukan bahwa karyawan, konsumen, dan masyarakat adalah yang paling terpengaruh secara signifikan, tetapi kelompok pemangku kepentingan lainnya dalam masyarakat juga terkena dampak dari pandemi COVID-19. Namun, belum ada studi literatur terkait yang menjelaskan bagaimana pandemi global yang menguji kegiatan CSR perusahaan dan akan mempengaruhi perusahaan dalam mengatur ulang pemikiran dan inisiatif CSR mereka untuk mengatasi krisis ini dengan tetap memenuhi apa yang diharapkan publik dari mereka. Kegiatan CSR ini menggabungkan berbagai tradisi etika perusahaan. Keputusan etika yang benar memerlukan identifikasi tindakan yang tepat untuk dapat diambil di antara alternatif yang dapat bersaing dan kompetitif. Ada banyak implikasi etis dalam pilihan bisnis untuk menyeimbangkan antara kesehatan individu dengan risiko ekonomi perusahaan selama tahap awal dan pemulihan. Apakah para pemimpin bisnis siap untuk membuat keputusan etis pada saat yang sulit seperti saat sekarang ini? Sehingga dalam paper ini, penulis berfokus pada respons bisnis terhadap krisis pandemi COVID-19 melalui prespektif etis *corporate social responsibility*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah survey literatur mengenai bagaimana respon bisnis terhadap krisis pandemi COVID-19 melalui prespektif etis CSR. Metode literatur atau yang disebut juga dengan metode kepustakaan merupakan metode yang dilakukan untuk mencari data atau informasi riset penelitian melalui jurnal ilmiah, buku referensi yang membahas yang berkenaan dengan etika, dan bahan-bahan publikasi seperti website atau internet. Penulis menggunakan keragaman sumber informasi dari internet, jurnal-jurnal ilmiah dan sumber literatur lainnya sehingga dapat memberikan kelancaran bagi penulis dalam menyusun *paper* ini. Oleh karena itu, *paper* ini mencoba mengeksplorasi tanggapan korporasi terhadap pandemi COVID-19 untuk mendukung pemangku kepentingan utama seperti karyawan, pelanggan, dan masyarakat (komunitas) secara keseluruhan melalui inisiatif CSR-nya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam krisis seperti pandemi COVID-19, banyak yang memandang pihak yang memiliki tanggung jawab dalam melindungi kesehatan dan kesejahteraan masyarakat adalah pemerintah. Di Indonesia, pemerintahan memiliki badan resmi yaitu “Komite Penanganan COVID-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional (KPC PEN)” yang bertugas menanggapi bencana kesehatan COVID-19 dan diintegrasikan dengan menyeimbangkan kondisi perekonomian Indonesia. Tanggung jawab organisasi bisnis berbeda dengan pemerintah. Bisnis tidak diharapkan untuk menjaga kesehatan semua warga negara atau mengelola ekonomi secara keseluruhan. Akan tetapi respons bisnis sebagian besar bersifat filantropis atau melibatkan transformasi model bisnis untuk menghasilkan produk berupa aktivitas kemanusiaan dengan permintaan tinggi.

Di bagian ini, akan disajikan tindakan yang telah dilakukan atau diambil perusahaan untuk menjaga karyawan, pelanggan dan masyarakat agar tetap aman selama darurat kesehatan dan perekonomian ini. Pandemi COVID-19 menuntut orang-orang agar tetap hidup dalam waktu yang terus berjalan dan menembus ketidakpastian kapan akan berakhir, meskipun hal itu

berdampak buruk pada bumi dan menyebabkan guncangan bagi pemerintah, bisnis, komunitas, keluarga, dan individu di seluruh dunia. Perusahaan dituntut secara terus-menerus untuk membantu semua pemangku kepentingan mereka dalam mengatasi kesulitannya, sebagaimana seperti yang selalu mereka lakukan kepada perusahaan. Sehingga momentum pandemi COVID-19 adalah saat-saat luar biasa yang mengingatkan perusahaan pada kekuatan, semangat, dan kepercayaan yang telah dibangun oleh perusahaan dengan stakeholders-nya jauh sebelum pandemi COVID-19 melanda, dan secara bersama-sama bisa melewati krisis yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19 ini.

Seperti yang telah kita bahas, pandemi telah meningkatkan kepentingan pemangku kepentingan dengan memaksa perusahaan memasukkan lebih banyak investasi CSR, yang mengharuskan perusahaan untuk fokus pada kepentingan selain memaksimalkan nilai pemegang saham, terlepas dari tantangan ekonomi yang ditimbulkan oleh pandemi. Pandemi telah menimbulkan risiko ekonomi dan kesehatan bersama di antara para pemangku kepentingan. Survei yang dilakukan oleh Edelman (2020) menunjukkan bahwa orang ingin bisnis menyadari bahwa lingkungan telah berubah dan membantu individu dengan tantangan kesehatan dan keuangan mereka. Akhirnya, dampak keuangan dan kesehatan virus secara tidak proporsional berdampak pada konsumen dan masyarakat. Sehingga investasi CSR perusahaan harus ditujukan untuk mengurangi dampak pandemi pada kelompok-kelompok ini.

CSR Terhadap Karyawan Selama Pandemi COVID-19

Saat dunia bersatu untuk memerangi krisis pandemi COVID-19, perusahaan seharusnya tetap konsisten dalam mendukung mitra kerja, karyawan, pelanggan, dan komunitas tempat mereka tinggal dan bekerja. Tetapi tidak semua perusahaan melakukan tindakan etis seperti ini, melansir data dari Ma'arif (2020) bahwa Bambang Soesatyo (Ketua MPR RI) mengamati tingginya jumlah karyawan yang diberhentikan (PHK) di Indonesia selama masa pandemi COVID-19. Kamar Dagang Dan Industri Indonesia (KADIN) mengakumulasikan bahwa pada Oktober 2020 tercatat ada 6,4 juta lebih pekerja telah di-PHK. Hal ini diperkuat dengan data dari kementerian keuangan, bahwa jumlah pengangguran meningkat sebesar 2,67 juta selama pandemi COVID-19. Dengan demikian hingga November 2020, di Indonesia jumlah pengangguran telah mencapai 9,77 juta orang.

Kemudian, hal ini diperparah lagi dengan kondisi dimana perusahaan yang telah mem-PHK karyawannya saat pandemi COVID-19, juga tidak memberikan uang pesangon bagi karyawannya (Yuniar, 2020). Perusahaan memberikan alasan bahwa PHK merupakan salah satu jalan untuk mengefisienkan tenaga kerja, yang harus dilakukan karena pandemi COVID-19 sudah menimbulkan penurunan perekonomian yang signifikan di Indonesia. Hal ini menyebabkan penjualan perusahaan menurun, dan menyebabkan turunnya pemasukan. Sedangkan jika perusahaan tetap membiayai jumlah karyawan secara konstan seperti sebelum pandemi, tentu bisnis akan jatuh (*collapse*) dan tidak mampu untuk tetap terus bertahan di situasi pandemi.

Seharusnya perusahaan memiliki komitmen yang jelas terhadap keselamatan dan kesejahteraan karyawan mereka, maka perusahaan yang etis adalah menginstruksikan karyawan mereka untuk mengikuti pedoman kesehatan oleh aturan dan peraturan dari pemerintah (KPC-PEN). Perusahaan yang etis akan mengadopsi mekanisme seperti telah menginstruksikan karyawannya untuk bekerja dari rumah/bekerja dari jarak jauh, memberikan alat pelindung diri (APD) kepada karyawan yang terlibat dalam pekerjaan kritis (*work from office*), melakukan penilaian kesehatan sebelum memasuki gedung kantor atau pabrik, dan mengamanatkan praktik jarak sosial dan pembatasan perjalanan.

Kemudian, dengan mekanisme etis lainnya seperti menawarkan cuti berbayar dan tetap membayarkan gaji jika karyawan terkena sakit (positif COVID-19) dengan tunjangan perawatan kesehatan selama periode pandemi ini. Di satu sisi, perusahaan juga bisa menerapkan

paket premium/bonus untuk pekerja garis depan yang terlibat dalam pekerjaan yang sangat vital di pabrik manufaktur dan pekerjaan yang tidak bisa dilakukan secara daring. Di sisi lain, perusahaan bisa menawarkan gaji dan tunjangan bagi karyawan, yang mau secara sukarela untuk mendistribusikan pasokan bantuan, bersosialisasi dan berbagi informasi pembaruan virus corona terhadap masyarakat luas. Sehingga bisa saja perusahaan akan menyumbang untuk mendanai program bantuan karyawan ini karena dinilai akan relevan untuk menaikkan rasa memiliki perusahaan oleh karyawannya. Inisiatif CSR internal ini menunjukkan bahwa bisnis menunjukkan sikap etisnya kepada karyawan mereka selama masa kritis ini.

CSR Terhadap Pelanggan Selama Pandemi COVID-19

Bagian ini akan membahas bagaimana praktik CSR eksternal berfokus pada perilaku etis antara hubungan kepengurusan antara bisnis dan pelanggan selama krisis mematikan seperti bencana pandemi COVID-19. Meskipun COVID-19 tidak dianggap sebagai masalah keamanan pangan, dan konsumen tidak berisiko tertular virus corona dari produk makanan apa pun, tetapi perusahaan harus terus mematuhi semua pedoman dan persyaratan tentang pengadaan, produksi, dan perdagangan oleh otoritas pemerintahan sebagai bentuk praktik etika bisnis yang baik ditengah situasi pandemi COVID-19. Perusahaan harus berjanji untuk menjaga bisnis tetap berjalan untuk pelanggannya, dan akan terus berbagi informasi untuk memenuhi kebutuhan mendesak dan menemukan solusi jangka panjang yang tahan lama untuk ancaman pandemi.

Pandemi ini menawarkan peluang besar bagi perusahaan untuk secara aktif terlibat dalam berbagai inisiatif CSR selama krisis, dan berpotensi mengkatalisasi era baru pengembangan CSR dalam jangka panjang. Bagi konsumen, dimensi etis dari keputusan konsumen menjadi penting selama pandemi, yang juga kemungkinan akan menggeser konsumen ke arah konsumsi yang lebih bertanggung jawab dan prososial. Perubahan seperti itu tampaknya akan dicerminkan oleh perusahaan dan organisasi. Konsumen akan merasa bangga jika merek yang mereka gunakan turut membantu lingkungan mereka, terlebih apabila keuntungan barang tersebut akan disumbangkan kepada peralatan dan kebutuhan selama krisis pandemi COVID-19. Ikatan yang terjalin antara merek dan konsumen selama era krisis ini bisa lebih bermakna dan berkelanjutan daripada selama masa sebelum pandemi.

Destiana (2021) menjelaskan bahwa pengalaman pelanggan merupakan faktor terpenting jika ingin mempertahankan bisnis selama masa krisis pandemi COVID-19. Rantai pasokan secara global sebagian besar terputus selama penguncian dan rantai pasokan lokal membentang ke titik puncak di sebagian besar industri dan sektor. Maka COVID-19 memaksa perusahaan untuk merancang kembali pemasaran mereka sesuai dengan orientasi tujuan dan sasaran yang menggabungkan kelangsungan hidup jangka panjang, kelincahan strategis dan tanggung jawab sosial perusahaan. Inilah sebabnya mengapa pada masa pandemi banyak konsumen beralih ke saluran digital untuk mencapai kebutuhan yang berbeda. Akibatnya, perusahaan perlu lebih fokus pada platform digital dan memberikan pengalaman pelanggan yang berkualitas.

Maka ada beberapa hal yang menjadi indikator penilaian apakah suatu bisnis sudah berada pada jalur yang tepat dalam menjaga kepuasan pelanggan melalui platform digital atau belum (Destiana, 2021).

- a) *Customer service* yang dipersonalisasi pada semua kanal digital
- b) Memberikan solusi terbaik melalui fitur chat pada semua platform pengirim pesan atau media sosial
- c) Memberikan layanan yang proaktif kepada pelanggan untuk menginformasikan terkait status pengiriman produk, perubahan tagihan serta refund (pengembalian dana).

CSR Terhadap Masyarakat Selama Pandemi COVID-19

Sejalan dengan teori legitimasi bahwa masyarakat memberikan izin sosial kepada perusahaan untuk menjalankan operasi bisnis mereka di masyarakat dengan mengasumsikan bahwa perusahaan memberikan banyak manfaat melalui inisiatif sosial mereka untuk

mengimbangi dampak buruk dari operasi bisnis mereka di masyarakat (Mahmud et al., 2020). Dengan demikian, perusahaan mengadopsi kebijakan CSR untuk mengakui dampak operasi bisnis yang mereka miliki terhadap lingkungan, masyarakat, dan dunia secara lebih luas. Strategi implementasi inisiatif CSR perusahaan sebagian besar bertujuan untuk membantu komunitas secara eksplisit dan masyarakat secara keseluruhan (Randle et al., 2019).

Pandemi COVID-19 melanda kehidupan masyarakat pada akhirnya, dan komunitas di seluruh dunia terlalu rentan untuk menjalani kehidupan sehari-hari mereka karena dampaknya yang semakin parah. Kesehatan masyarakat, pendapatan, tempat tinggal, dan tujuan hidup lainnya sekarang ditantang oleh lebih banyak lagi oleh risiko dan ketidakpastian yang timbul dari serangan COVID-19. Kepercayaan masyarakat adalah tali penting untuk mengikat kepentingan bersama antara bisnis dan masyarakat, dan empati merupakan isyarat penting untuk membangun kepercayaan. Jadi, dalam masa kritis ini, kewajiban moral perusahaan adalah membantu masyarakat dan komunitas melalui tindakan filantropi mereka (misalnya, memberi makan orang yang lapar, menyumbangkan peralatan medis, berbagi informasi, sumbangan uang tunai, semua kontribusi dalam bentuk barang, dan pemberian perusahaan lainnya).

Karena masyarakat berfokus pada kebutuhan kesehatan masyarakat selama periode pandemi COVID 19, maka pemerintah, pemimpin bisnis, dan organisasi nirlaba saling bersinergi untuk mengatasi kebutuhan ekonomi penting yang muncul di sekitar masyarakat untuk memperkuat kesehatan dan keselamatan masyarakat dari krisis ini sebagai bentuk inisiatif CSR mereka yang berorientasi pada masyarakat (komunitas). Respon perusahaan dalam hal ini adalah dengan mengeluarkan dana untuk menanggapi pandemi COVID-19 yang akan digunakan untuk melakukan berbagai kebijakan, seperti sebagai berikut:

- a) Donasi barang, termasuk donasi alat pelindung diri untuk petugas kesehatan, peralatan medis, ketahanan pangan, tempat tinggal, dan dukungan usaha kecil dan menengah (UKM)
- b) Dana tunai untuk memastikan anak-anak yang rentan secara global agar memiliki akses ke makanan di tengah penutupan program komunitas dan sekolah selama pandemi COVID-19
- c) Mendanai acara yang mendukung upaya bantuan virus corona guna mendukung orang-orang yang terkena dampak dari pandemi COVID-19
- d) Mendukung para profesional kesehatan garis depan yang berjuang selama COVID-19. Dana tersebut akan dicadangkan untuk membantu para dokter, perawat, dan tokoh perawatan kesehatan masyarakat, yang bekerja dengan rajin untuk merawat pasien di seluruh dunia selama pandemi COVID-19.

Sehingga didapati bahwa banyak perusahaan tidak hanya menolak praktik bisnis yang tidak etis selama krisis ini, tetapi juga secara proaktif terlibat dalam berbagai kegiatan CSR, terutama yang dapat menawarkan bantuan langsung dan bantuan lainnya untuk memerangi virus ini. Tidak diragukan lagi, pandemi saat ini menawarkan berbagai peluang signifikan bagi korporasi agar memiliki pendekatan CSR yang lebih sadar dan tajam dari yang sebelumnya.

SIMPULAN

Teori pemangku kepentingan menyatakan bahwa sebagai organisasi sosial, perusahaan harus mempertimbangkan dampak dari setiap tindakannya dan keterlibatan CSR-nya harus bermanfaat bagi semua pemangku kepentingannya (Costa & Menichini, 2013). Paper ini sepenuhnya mencerminkan teori pemangku kepentingan dengan menggambarkan hubungan yang diikat antara bisnis dengan pemangku kepentingan internal (karyawan) dan eksternal (pelanggan dan masyarakat) perusahaan. Hasil dari paper ini bahwa korporasi dapat menunjukkan rasa hormat kepada karyawan yang dapat meningkatkan komitmen, kepercayaan,

rasa memiliki terhadap perusahaan dan meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja dari karyawan.

Hasil pembahasan pada paper ini dapat membantu semua *stakeholders* dalam mengkaji kembali peran bisnis terhadap kesejahteraan sosial di waktu yang berbeda, terutama di masa krisis yang mungkin menjadi masalah krisis ekonomi, krisis moral, krisis sosial dan sebagainya. Ketika perusahaan tetap berdiri di samping karyawan, konsumen, dan masyarakat selama krisis akut, perusahaan dapat meningkatkan reputasi bisnisnya. Melalui kinerja CSR yang baik dapat secara positif memfasilitasi hubungan yang sehat dan berkelanjutan antara perusahaan dan pemangku kepentingannya, sehingga ketika perusahaan menghadapi turbulensi yang tidak terduga di lingkungan, dukungan yang datang dari pemangku kepentingan utama yang menawarkan sumber daya penting bagi perusahaan untuk beradaptasi dan mengatasi krisis dengan cepat.

SARAN

Pada saat pandemi COVID-19, perusahaan seharusnya tidak hanya mengedepankan egoisme saja (mencari kinerja keuangan) tetapi juga untuk kepentingan masyarakat dan kesejahteraan pemangku kepentingan mereka, seperti karyawan, pelanggan, dan masyarakat (komunitas). CSR dapat berkontribusi pada kemampuan perusahaan untuk melawan krisis (mempertahankan stabilitas) dan pulih kembali ke keadaan normal (membangun fleksibilitas). Kinerja CSR yang baik dapat secara positif memfasilitasi hubungan yang sehat dan berkelanjutan antara perusahaan dan pemangku kepentingannya, sehingga ketika perusahaan menghadapi turbulensi yang tidak terduga di lingkungan, 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. Dengan demikian, perusahaan harus merancang CSR dan harus lebih berkonsentrasi pada memuaskan kebutuhan mendesak guna mendapatkan citra baik demi prospek bisnis yang berkelanjutan bahkan setelah pandemi COVID-19 ini usai.

Peneliti selanjutnya dapat memberikan analisis tambahan dengan memberikan pengujian pengaruh pengeluaran CSR perusahaan pada saat masa pandemi COVID-19 terhadap kinerja maupun nilai dari perusahaan. Sehingga diharapkan hasil penelitian tersebut dapat melengkapi temuan bahwa kegiatan CSR perusahaan dimasa pandemi COVID-19 tidak hanya baik dari segi etis perusahaan saja, tetapi juga berdampak baik bagi kinerja dan nilai dari perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Al Machmudi, M. I. (2021). *Tidak Patut, Perusahaan Kurangi CSR karena Alasan Pandemi Covid-19*. PT CITRA MEDIANUSA PURNAMA Media Group - Mediaindonesia. <https://mediaindonesia.com/humaniora/419120/tidak-patut-perusahaan-kurangi-csr-karena-alasan-pandemi-covid-19>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315–330. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145>
- Cheema-Fox, A., LaPerla, B. R., Serafeim, G., & Wang, H. (2020). Corporate Resilience and Response During COVID-19. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3578167>

- Costa, R., & Menichini, T. (2013). Expert Systems with Applications A multidimensional approach for CSR assessment : The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems With Applications*, 40(1), 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.07.028>
- Destiana, N. (2021). *Kepuasan Pelanggan, Kunci Pertahankan Usaha di Masa Pandemi*. Majoo. <https://majoo.id/blog/detail/kepuasan-pelanggan-kunci-pertahankan-usaha-di-masa-pandemi>
- Edelman. (2020). *Edelman trust barometer special report on COVID-19 demonstrates essential role of the private sector*. Edelman. <https://www.edelman.com/research/edelman-trust-barometer-special-report-covid-19-demonstrates-essential-role-private-sector>
- Fauzan, R. (2021). *BISRA 2021, Hariyadi Sebut Praktik CSR di Indonesia Masih Terbatas*. Bisnis.Com. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210422/12/1384754/bisra-2021-hariyadi-sebut-praktik-csr-di-indonesia-masih-terbatas>
- 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 (Switzerland)*, 12(21), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su12218970>
- Jasso, A. F. R., Jasso, L. de J. R., & García, A. B. (2022). Corporate Social Responsibility in the COVID Era. An Exploratory Literature Review. *Research in Administrative Sciences Under COVID-19, April*, 177–192. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-297-320221011>
- Ma’arif, N. (2020). *9,77 Juta Orang Kena PHK, MPR Soroti SDM dan Literasi Teknologi*. DetikNews. <https://news.detik.com/berita/d-5278957/977-juta-orang-kena-phk-mpr-soroti-sdm-dan-literasi-teknologi>
- Mahmud, A., Ding, D., Kiani, A., & Hasan, M. M. (2020). Corporate Social Responsibility Programs and Community Perceptions of Societal Progress in Bangladesh: A Multimethod Approach. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020924046>
- Randle, M., Kemperman, A., & Dolnicar, S. (2019). Making cause-related corporate social responsibility (CSR) count in holiday accommodation choice. *Tourism Management*, 75(May), 66–77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.05.002>
- Vázquez-Martínez, U. J., Morales-Mediano, J., & Leal-Rodríguez, A. L. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on consumer purchasing motivation and behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100166>
- Yuniar, R. W. (2020). *May Day 2020: Buruh yang dipecat saat pandemi virus corona, tidak dapat pesangon, tabungan “habis sudah.”* BBC NEWS Indoensia. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52488832>