

Pemaknaan Karyawan terhadap *Corporate Social Responsibility* dan *Sustainable Development* pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa

^{1*} Emma Budi Sulistiarini, ² Imaduddin Bahtiar Efendi, ³Uyun Nadzirotul Faidah

⁴Chindy Alvionita Bana Pah

^{1,3}Program Studi Teknik Industri, Universitas Widya Gama, Jalan Borobudur 35, Malang

^{2,4}Program Studi Teknik Industri, Universitas Islam Majapahit, Jalan Raya Jabon, Mojokerto
e-mail : ^{1*}emma_budi@widyagama.ac.id, ² imaduddin@unim.ac.id, ³uyunnadzir@gmail.com,

⁴cabpah.2022@unim.ac.id

ABSTRACT

This study examines how employees in manufacturing and service firms interpret Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainable Development in their organizational context. The study is motivated by the continuing debate on whether CSR and Sustainable Development are understood as identical, different, or overlapping concepts in business practice. A descriptive qualitative approach was employed. Data were collected through semi-structured interviews with 11 employees working in manufacturing, service, and construction-related service contexts in East Java, Indonesia. The data were analyzed using descriptive thematic analysis, including data reduction, coding, categorization, interpretation, and conclusion drawing. The findings show that employees interpret CSR and Sustainable Development in different ways. Some employees understand CSR mainly as charity or social donation. Others interpret CSR as part of Sustainable Development, especially when company programs are related to environmental preservation, education, health, and community empowerment. The study also finds that internal communication and employee involvement play important roles in shaping employees' understanding of the relationship between CSR and Sustainable Development. These findings imply that companies need not only to implement CSR programs, but also to communicate them clearly and align them with long-term sustainability objectives so that employees can understand and support them as internal stakeholders.

Keywords: *corporate social responsibility, sustainable development, employee perception, manufacturing industry, service industry*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji bagaimana karyawan pada perusahaan manufaktur dan jasa memaknai Corporate Social Responsibility (CSR) dan Sustainable Development dalam konteks organisasi tempat karyawan bekerja. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih adanya perbedaan pandangan mengenai apakah CSR dan Sustainable Development dipahami sebagai konsep yang sama, berbeda, atau saling bertumpang tindih dalam praktik perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 11 karyawan yang bekerja pada sektor manufaktur, jasa, dan layanan konstruksi di Jawa Timur, Indonesia. Data dianalisis dengan analisis tematik deskriptif melalui tahap reduksi data, pengkodean, kategorisasi, interpretasi, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan memaknai CSR dan Sustainable Development secara beragam. Sebagian karyawan memahami CSR terutama sebagai kegiatan sosial atau donasi. Sebagian lainnya memaknai CSR sebagai bagian dari Sustainable Development, terutama ketika program perusahaan berkaitan dengan pelestarian lingkungan, pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan masyarakat. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi internal dan keterlibatan karyawan berperan penting dalam membentuk pemahaman karyawan mengenai hubungan antara CSR dan Sustainable Development. Implikasi penelitian ini adalah perusahaan tidak cukup hanya menjalankan program CSR, tetapi juga perlu mengomunikasikannya secara jelas dan mengarahkannya pada tujuan keberlanjutan jangka panjang agar dipahami serta didukung oleh karyawan sebagai internal stakeholders.

Kata kunci: *corporate social responsibility, sustainable development, persepsi karyawan, industri manufaktur, industri jasa*

PENDAHULUAN

Isu keberlanjutan semakin mendapat perhatian dalam dunia industri, baik pada perusahaan manufaktur maupun jasa. Perubahan iklim, penurunan kualitas lingkungan, keterbatasan sumber daya, serta meningkatnya tuntutan sosial mendorong perusahaan untuk tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas usahanya. Dalam konteks ini, *Sustainable Development* menjadi konsep yang relevan karena menekankan pemenuhan kebutuhan masa kini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya [1], [2]. Agenda pembangunan berkelanjutan juga menuntut keterlibatan sektor swasta, termasuk dunia industri, untuk berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan [3], [4].

Keterlibatan perusahaan dalam agenda tersebut sering diwujudkan melalui *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Secara konseptual, CSR telah berkembang dari tanggung jawab moral perusahaan terhadap para pemangku kepentingan menjadi pendekatan yang lebih strategis dan semakin dekat dengan isu keberlanjutan [5], [6]. Dalam praktiknya, CSR dapat berbentuk program sosial, lingkungan, pendidikan, kesehatan, maupun pemberdayaan masyarakat. Berbagai kajian menunjukkan bahwa CSR tidak lagi dipahami semata-mata sebagai aktivitas filantropi, tetapi juga sebagai bagian dari strategi organisasi untuk merespon tuntutan keberlanjutan dan ekspektasi para pemangku kepentingan [7], [8].

Meskipun demikian, hubungan antara CSR dan *Sustainable Development* belum selalu dipahami secara seragam. Sejumlah studi memandang CSR sebagai salah satu instrumen perusahaan untuk berkontribusi pada *Sustainable Development Goals*. Namun, studi lain menunjukkan bahwa CSR dan *Sustainable Development* dapat menempati posisi yang berbeda, bergantung pada orientasi program, strategi perusahaan, dan konteks organisasi [3], [4]. Dalam praktik perusahaan, perbedaan tersebut kerap muncul ketika program masih didominasi kegiatan donasi atau *charity*, sedangkan agenda keberlanjutan menuntut dampak yang lebih sistematis, berjangka panjang, dan terintegrasi.

Perbedaan pemaknaan tersebut penting dikaji dari sudut pandang karyawan sebagai *internal stakeholders*. Karyawan merupakan pihak yang dekat dengan praktik organisasi sehari-hari, menerima informasi dari manajemen, terlibat dalam aktivitas operasional, dan dalam beberapa kasus juga berpartisipasi langsung dalam pelaksanaan program perusahaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap CSR dapat memengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan dukungan terhadap organisasi [9]–[11]. Oleh karena itu, pemahaman karyawan mengenai hubungan antara CSR dan *Sustainable Development* menjadi penting karena berpengaruh terhadap keberhasilan internalisasi nilai keberlanjutan di dalam perusahaan.

Dalam konteks perusahaan manufaktur dan jasa di Indonesia, isu ini semakin relevan. Banyak perusahaan mulai menjalankan program sosial dan lingkungan, tetapi tingkat formalitas, dokumentasi, dan integrasinya dengan agenda keberlanjutan masih bervariasi. Kajian tentang *sustainability* pada organisasi bisnis menunjukkan bahwa dorongan menuju keberlanjutan dipengaruhi oleh tekanan eksternal, hambatan internal, manfaat yang dirasakan, serta kemampuan organisasi menerjemahkan *sustainability* ke dalam praktik bisnis sehari-hari [12], [13]. Dalam kondisi tersebut, pemahaman karyawan terhadap CSR dan *Sustainable Development* belum tentu seragam, meskipun perusahaan telah menjalankan program yang secara substansi berkaitan dengan keberlanjutan.

Penelitian mengenai *Corporate Social Responsibility (CSR)* dan *Sustainable Development* telah berkembang dalam berbagai perspektif. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada dampak CSR terhadap reputasi perusahaan, kinerja organisasi, loyalitas pelanggan, maupun kontribusi perusahaan terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan [3], [4], [6], [8]. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya

menggunakan perspektif manajemen perusahaan, masyarakat, atau konsumen sebagai sumber utama data penelitian.

Meskipun demikian, perhatian terhadap perspektif karyawan sebagai pemangku kepentingan internal masih belum sebesar perhatian terhadap kelompok pemangku kepentingan lainnya [9]–[11]. Padahal, karyawan merupakan pihak yang secara langsung berinteraksi dengan kebijakan perusahaan dan berperan penting dalam keberhasilan implementasi program CSR maupun strategi keberlanjutan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mendukung produktivitas dan kinerja organisasi. Namun, kajian yang ada masih lebih banyak menitikberatkan pada aspek beban kerja dan produktivitas karyawan [14]. Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengeksplorasi bagaimana karyawan memaknai kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Sustainable Development* masih sangat terbatas, khususnya pada konteks perusahaan manufaktur dan jasa di Indonesia.

Selain itu, keberlangsungan organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk faktor ekonomi, pasar, dan produksi [15]. Meskipun demikian, kajian mengenai keberlanjutan organisasi masih didominasi oleh perspektif manajerial dan operasional, sehingga belum banyak memberikan pemahaman mengenai bagaimana keberlanjutan organisasi dimaknai oleh karyawan sebagai pelaku internal organisasi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi dengan menempatkan karyawan sebagai subjek utama untuk memahami hubungan antara *Corporate Social Responsibility* dan *Sustainable Development* dalam konteks perusahaan manufaktur dan jasa. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih banyak menyoroti aspek organisasi, manajerial, atau pemangku kepentingan eksternal, penelitian ini berfokus pada pemaknaan karyawan terhadap kedua konsep tersebut berdasarkan pengalaman kerja dalam lingkungan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian CSR dan *Sustainable Development* dari perspektif internal organisasi yang masih belum banyak dieksplorasi dalam konteks perusahaan di Indonesia.

Untuk menjawab tujuan tersebut, penelitian ini dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

RQ1: Bagaimana karyawan pada perusahaan manufaktur dan jasa memaknai *Corporate Social Responsibility* dan *Sustainable Development*?

RQ2: Apakah CSR dan *Sustainable Development* dipahami karyawan sebagai konsep yang sama, berbeda, atau saling berkaitan?

RQ3: Faktor apa saja yang memengaruhi pemaknaan karyawan terhadap hubungan CSR dan *Sustainable Development* di perusahaan?

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pemaknaan karyawan terhadap hubungan antara *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Sustainable Development* pada perusahaan manufaktur dan jasa serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pemaknaan tersebut.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian mengenai hubungan CSR dan *Sustainable Development* dari perspektif *internal stakeholders*, khususnya karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan manufaktur dan jasa dalam memperbaiki desain program CSR, meningkatkan komunikasi internal, serta memperkuat kontribusi program perusahaan terhadap *Sustainable Development*.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian bertujuan memahami pemaknaan karyawan terhadap *Corporate*

Social Responsibility (CSR) dan *Sustainable Development* pada perusahaan tempat informan bekerja. Fokus penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel, melainkan untuk menggali pemahaman, penafsiran, serta pengalaman karyawan sebagai *internal stakeholders* terhadap program perusahaan yang berkaitan dengan CSR dan keberlanjutan.

Dalam penelitian ini, *Corporate Social Responsibility* (CSR) didefinisikan sebagai tanggung jawab organisasi atas dampak keputusan dan aktivitasnya terhadap masyarakat dan lingkungan melalui perilaku yang transparan dan etis, yang berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan, kesehatan, dan kesejahteraan masyarakat sebagaimana dijelaskan dalam ISO 26000 [16]. CSR dalam penelitian ini dipahami melalui persepsi karyawan terhadap berbagai program dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Sementara itu, *Sustainable Development* mengacu pada konsep pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya sendiri sebagaimana dirumuskan dalam laporan *World Commission on Environment and Development* [17]. Konsep ini menekankan keseimbangan antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan sebagai landasan keberlanjutan jangka panjang.

Definisi konseptual tersebut digunakan sebagai dasar dalam penyusunan pedoman wawancara, proses pengumpulan data, pengkodean hasil wawancara, serta interpretasi temuan penelitian. Dengan demikian, analisis pemaknaan karyawan terhadap CSR dan *Sustainable Development* dilakukan berdasarkan kerangka konseptual yang memiliki landasan teoritis dan empiris yang jelas. Definisi tersebut juga digunakan untuk membedakan pemaknaan informan yang mengaitkan CSR dengan kegiatan sosial atau filantropi semata dan pemaknaan yang menghubungkan CSR dengan tujuan keberlanjutan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Penelitian dilaksanakan pada perusahaan yang beroperasi di wilayah Jawa Timur, khususnya di Kota Malang, Kabupaten Malang, dan Kabupaten Pasuruan. Perusahaan yang menjadi konteks penelitian berasal dari sektor manufaktur dan jasa, termasuk layanan konstruksi yang dalam penelitian ini dikategorikan sebagai sektor jasa. Perusahaan-perusahaan tersebut memiliki karakteristik skala usaha yang bervariasi. Namun demikian, penelitian ini tidak membedakan analisis berdasarkan ukuran perusahaan, melainkan berfokus pada pemaknaan karyawan terhadap CSR dan *Sustainable Development* dalam konteks organisasi tempat informan bekerja.

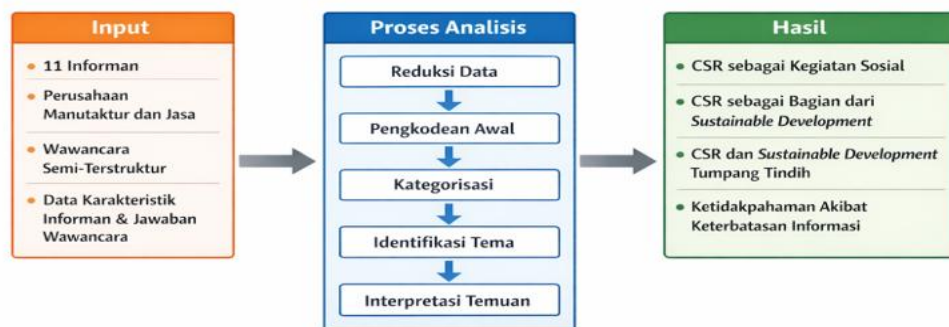
Informan penelitian adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur dan jasa dengan kriteria telah bekerja minimal dua tahun, bersedia menjadi informan penelitian, serta mampu menjelaskan pemahamannya mengenai program CSR dan kaitannya dengan *Sustainable Development*. Penelitian ini melibatkan 11 informan. Sebagian informan juga merupakan mahasiswa atau lulusan baru program studi Teknik Industri. Karakteristik tersebut dinilai relevan karena memberikan paparan awal terhadap konsep CSR dan *Sustainable Development*, meskipun fokus penelitian tetap berada pada pengalaman dan pemahaman informan sebagai karyawan. Karakteristik lengkap informan disajikan pada Tabel 1 dalam pembahasan.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur. Teknik ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh jawaban yang terarah sesuai tujuan penelitian, sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara lebih bebas serta mendalam. Wawancara dilakukan secara individual menyesuaikan waktu luang masing-masing informan selama kurang lebih satu bulan. Sebelum wawancara dimulai, peneliti terlebih dahulu menjelaskan secara singkat pengertian umum CSR dan *Sustainable Development* untuk menyamakan pemahaman

dasar informan. Wawancara kemudian diarahkan pada beberapa aspek, meliputi pengetahuan informan mengenai keberadaan program CSR di perusahaan, bentuk program yang diketahui, tujuan program menurut pemahaman informan, penilaian atas keterkaitan program dengan *Sustainable Development*, serta cara perusahaan mengomunikasikan program tersebut kepada karyawan dan masyarakat. Fokus pertanyaan wawancara dan tujuan penggalan data disajikan pada Tabel 2.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah panduan wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan tujuan penelitian. Panduan wawancara dirancang untuk menggali empat aspek utama, yaitu pemahaman karyawan tentang CSR, pemahaman karyawan tentang *Sustainable Development*, pemaknaan hubungan antara CSR dan *Sustainable Development*, serta peran komunikasi internal perusahaan dalam membentuk pemahaman karyawan.

Data dianalisis menggunakan analisis tematik deskriptif melalui beberapa tahap. Tahap pertama dilakukan reduksi data dengan menyeleksi dan merangkum hasil wawancara sesuai fokus penelitian. Tahap kedua berupa pengkodean awal terhadap bagian data yang berkaitan dengan pemahaman tentang CSR, *Sustainable Development*, hubungan antara keduanya, serta komunikasi internal perusahaan. Tahap ketiga adalah pengelompokan data yang telah diberi kode ke dalam kategori dan tema utama. Tahap keempat dilakukan interpretasi terhadap pola-pola pemaknaan yang muncul dari masing-masing informan serta perbandingan antar konteks perusahaan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan pola temuan yang konsisten dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Alur analisis penelitian ditunjukkan pada Gambar 1. Sedangkan hasil reduksi data dan kategorisasi tema disajikan pada Tabel 3.



Gambar 1. Alur Analisis Penelitian

Untuk meningkatkan keabsahan data, penelitian ini menggunakan pemeriksaan konsistensi jawaban informan serta ketekunan peneliti dalam proses interpretasi. Peneliti membaca ulang hasil wawancara secara berulang guna memastikan bahwa kategori dan tema yang dibentuk sesuai dengan jawaban informan. Selain itu, dilakukan pula perbandingan jawaban antar informan dari sektor usaha yang berbeda untuk mengidentifikasi konsistensi maupun variasi pemaknaan yang muncul.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil berikut pembahasannya adalah sebagai berikut.

Karakteristik Informan

Penelitian ini melibatkan 11 informan yang bekerja pada perusahaan manufaktur, jasa, dan layanan konstruksi di wilayah Jawa Timur. Seluruh informan telah memiliki

pengalaman kerja minimal dua tahun, sehingga dinilai cukup mengenal praktik kerja dan program perusahaan tempat informan bekerja. Sebagian besar informan berasal dari sektor manufaktur, sedangkan sisanya berasal dari sektor jasa. Selain berstatus sebagai karyawan, sebagian informan juga merupakan mahasiswa atau lulusan baru program studi Teknik Industri. Karakteristik ini relevan bagi penelitian karena informan memiliki paparan awal terhadap konsep CSR dan *Sustainable Development*, meskipun tingkat pemahaman dalam konteks perusahaan tetap beragam. Ringkasan karakteristik informan disajikan pada Tabel 1.

Secara umum, data menunjukkan bahwa sebagian besar informan mengetahui adanya program CSR di perusahaan tempat kerja masing-masing. Program-program tersebut umumnya dikenali dalam bentuk kegiatan sosial, bantuan masyarakat, aktivitas lingkungan, maupun program pemberdayaan tertentu yang dilaksanakan perusahaan. Meskipun demikian, tingkat pemahaman informan terhadap hubungan antara CSR dan *Sustainable Development* menunjukkan variasi yang cukup beragam. Sebagian informan memandang keduanya sebagai konsep yang saling berkaitan dan memiliki tujuan serupa, sementara sebagian lainnya masih memaknai CSR sebagai kegiatan sosial yang terpisah dari agenda keberlanjutan perusahaan secara lebih luas. Variasi pemaknaan tersebut mengindikasikan bahwa keberadaan program CSR dalam perusahaan belum secara otomatis diikuti oleh keseragaman pemahaman karyawan mengenai posisi strategis CSR dalam kerangka *Sustainable Development*. Oleh karena itu, perbedaan persepsi tersebut selanjutnya dianalisis dan dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama untuk mengidentifikasi pola pemaknaan yang muncul antar informan.

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

Kode Informan	Sektor Usaha	Jenis Usaha	Status Pendidikan	Lama Bekerja	Kelompok Usia
I1 (AS)	Perawatan/perbaikan kendaraan	Jasa	Mahasiswa	≥ 2 tahun	20–30 tahun
I2 (AZM)	Industri rokok	Manufaktur	Mahasiswa		
I3 (YD)	Layanan pakan ternak/sapi	Jasa	Mahasiswa		
I4 (RAS)	Industri <i>furniture</i>	Manufaktur	Mahasiswa		
I5 (ACN)	Industri cat	Manufaktur	Mahasiswa		
I6 (ARN)	Industri percetakan	Manufaktur	Mahasiswa		
I7 (RBF)	Industri media	Jasa	S1-fresh graduate		
I8 (ABR)	Pengolahan biji plastik	Manufaktur	S1-fresh graduate		
I9 (RST)	Industri otomotif	Manufaktur	S1-fresh graduate		
I10 (YWS)	Konstruksi	Jasa	S1-fresh graduate		
I11 (WRG)	Elektronik/ <i>smartphone</i>	Manufaktur	S1-fresh graduate		

Fokus Penggalan Data Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini dirancang untuk menggali tidak hanya pengetahuan informan mengenai keberadaan program CSR di perusahaan, tetapi juga cara informan menafsirkan hubungan antara CSR dan *Sustainable Development* serta bagaimana komunikasi internal perusahaan memengaruhi pembentukan pemahaman tersebut. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengeksplorasi lebih dalam apakah persepsi karyawan terbentuk melalui pengalaman langsung, keterlibatan dalam program, maupun melalui mekanisme komunikasi organisasi yang diterapkan perusahaan. Fokus pertanyaan wawancara dan tujuan penggalan data disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Fokus Pertanyaan Wawancara dan Tujuan Penggalian Data

Aspek	Fokus Pertanyaan	Tujuan Penggalian Data
Identitas informan	Usia, status pendidikan, sektor usaha, lama bekerja	Mengidentifikasi profil informan
Pengetahuan CSR	Apakah perusahaan memiliki program CSR	Mengetahui tingkat pengetahuan dasar informan
Bentuk program	Program CSR apa yang diketahui informan	Memetakan jenis program perusahaan
Tujuan program	Apa manfaat program menurut informan	Mengidentifikasi pemahaman terhadap tujuan CSR
Keterkaitan dengan <i>Sustainable Development</i>	Apakah program hanya donasi atau juga mendukung keberlanjutan	Menilai pemaknaan hubungan CSR dan <i>Sustainable Development</i>
Komunikasi internal	Bagaimana perusahaan mengomunikasikan program kepada karyawan/masyarakat	Mengidentifikasi peran komunikasi internal
Keterlibatan karyawan	Apakah karyawan terlibat dalam pelaksanaan program	Menilai posisi karyawan sebagai <i>internal stakeholders</i>

Proses Analisis Tematik

Penelitian ini menggunakan tahapan reduksi data, pengkodean awal, kategorisasi, dan identifikasi tema untuk membangun hasil. Melalui alur tersebut, temuan penelitian disusun secara bertahap berdasarkan jawaban informan, bukan ditarik secara langsung dari narasi wawancara. Gambar 1 menunjukkan alur analisis penelitian dari input, proses, hingga hasil. Reduksi data dan kategorisasi tema disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Reduksi Data dan Kategorisasi Tema

Kode Informan	Ringkasan Jawaban Utama	Kode Awal	Kategori	Tema Utama
I1 (AS)	CSR berupa penghijauan dan pembagian bibit pohon; dipahami sebagai CSR, belum jelas sebagai SD	penghijauan; bibit pohon; tanggung jawab lingkungan	Program Lingkungan	CSR sebagai bagian dari <i>Sustainable Development</i>
I2 (AZM)	CSR berupa pembangunan taman kota; dipahami terkait lingkungan dan keberlanjutan	taman kota; ruang hijau; lingkungan	Program Lingkungan	CSR sebagai bagian dari <i>Sustainable Development</i>
I3 (YD)	CSR berupa distribusi susu dan biogas dari limbah ternak; dipahami mendukung kesehatan dan energi alternatif	susu; biogas; kesehatan; energi	Program Kesehatan dan Pemberdayaan	CSR sebagai bagian dari <i>Sustainable Development</i>
I4 (RAS)	CSR berupa membuka lapangan kerja dan pemanfaatan limbah kayu untuk masyarakat	pekerjaan; limbah kayu; pemberdayaan	Pemberdayaan Masyarakat	CSR sebagai bagian dari <i>Sustainable Development</i>
I5 (ACN)	CSR berupa donasi cat dan hadiah; sebagian dipahami promosi, sebagian terkait pelatihan masyarakat	bantuan cat; promosi; pelatihan	<i>Charity dan Pelatihan</i>	CSR dan <i>Sustainable Development</i> tumpang tindih

Kode Informan	Ringkasan Jawaban Utama	Kode Awal	Kategori	Tema Utama
I6 (ARN)	CSR berupa pembagian makanan gratis; dipahami sebagai donasi murni	makanan gratis; sedekah; bantuan sosial	Charity	CSR sebagai kegiatan sosial
I7 (RBF)	CSR berupa santunan, <i>job fair</i> , dan pelatihan menulis; dipahami memberi manfaat sosial	santunan; <i>job fair</i> ; pelatihan	Sosial dan Pendidikan	CSR dan <i>Sustainable Development</i> tumpang tindih
I8 (ABR)	CSR berupa bakti sosial dan penanaman <i>mangrove</i> ; dipahami mendukung lingkungan	bakti sosial; <i>mangrove</i> ; pelestarian	Sosial dan Lingkungan	CSR sebagai bagian dari <i>Sustainable Development</i>
I9 (RST)	Tidak mengetahui adanya program CSR di perusahaan	tidak tahu; kurang informasi	Komunikasi Lemah	Ketidakhahaman akibat keterbatasan informasi
I10 (YWS)	Tidak mengetahui apakah perusahaan memiliki CSR karena pola kerja <i>mobile</i>	tidak tahu; informasi terbatas	Komunikasi Lemah	Ketidakhahaman akibat keterbatasan informasi
I11 (WRG)	CSR berupa pelatihan bahasa, fotografi, dan beasiswa; dipahami bermanfaat bagi masyarakat	pelatihan; beasiswa; pengembangan	Pendidikan dan Pengembangan	CSR sebagai bagian dari <i>Sustainable Development</i>

Bentuk Program Perusahaan yang Dipahami sebagai CSR

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan mengenali berbagai bentuk program perusahaan yang dikategorikan sebagai CSR. Program-program tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat bentuk utama, yaitu program donasi atau *charity*, program lingkungan, program pendidikan dan pelatihan, serta program kesehatan dan pemberdayaan masyarakat.

Program donasi atau *charity* merupakan bentuk CSR yang paling mudah dikenali oleh karyawan. Beberapa informan menyebut program pembagian makanan, santunan kepada yatim piatu, hadiah perayaan kemerdekaan, serta bantuan sosial kepada masyarakat sekitar sebagai bentuk utama CSR. Temuan ini menunjukkan bahwa pada tingkat operasional, CSR masih banyak dipahami sebagai kegiatan sosial yang bersifat langsung, insidental, dan berorientasi pada bantuan kepada masyarakat.

Selain itu, terdapat pula program lingkungan yang dipahami sebagai CSR, seperti penghijauan lahan, pembagian bibit pohon, pembangunan taman kota, dan penanaman *mangrove*. Program-program ini menunjukkan bahwa sebagian perusahaan telah menjalankan bentuk CSR yang lebih dekat dengan agenda keberlanjutan lingkungan. Pada sektor manufaktur dan industri yang berpotensi menimbulkan dampak lingkungan, program seperti ini lebih mudah dipahami karyawan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan.

Bentuk lain yang juga muncul adalah program pendidikan dan pelatihan, misalnya pelatihan bahasa, pelatihan fotografi, pelatihan menulis dan publikasi media, serta kegiatan *job fair*. Karyawan juga menyebut kegiatan yang diarahkan pada peningkatan kapasitas masyarakat atau peningkatan kesiapan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa CSR tidak hanya dimaknai sebagai bantuan material, tetapi juga sebagai bentuk pengembangan kemampuan masyarakat.

Program kesehatan dan pemberdayaan masyarakat juga ditemukan, seperti distribusi susu untuk siswa Sekolah Dasar dan pemanfaatan limbah kotoran sapi menjadi biogas rumah tangga. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, perusahaan tidak hanya menjalankan CSR yang bersifat simbolik, tetapi juga mulai mengarah pada penciptaan manfaat sosial dan lingkungan yang lebih berkelanjutan.

Pemaknaan Karyawan terhadap Hubungan CSR dan *Sustainable Development*

Berdasarkan hasil reduksi data, pemaknaan karyawan terhadap CSR dan *Sustainable Development* dapat dipetakan ke dalam empat tema utama, sebagaimana diringkas pada Tabel 4.

Tabel 4. Sintesis Pemaknaan Karyawan terhadap CSR dan *Sustainable Development*

Tema utama	Indikator temuan	Informan terkait	Interpretasi
CSR sebagai kegiatan sosial	CSR dipahami sebagai bantuan sosial, sedekah, atau donasi insidental	I6	CSR masih dimaknai sempit sebagai <i>charity</i>
CSR sebagai bagian dari <i>Sustainable Development</i>	Program dikaitkan dengan pelestarian lingkungan, kesehatan, pendidikan, energi alternatif, dan pemberdayaan	I1, I2, I3, I4, I8, I11	Karyawan melihat CSR berkontribusi pada keberlanjutan
CSR dan <i>Sustainable Development</i> tumpang tindih	Program dipahami sekaligus sebagai CSR dan sebagai kegiatan yang memberi manfaat jangka panjang	I5, I7	Batas antara CSR dan <i>Sustainable Development</i> belum dipahami secara tegas
Ketidakhahaman akibat keterbatasan informasi	Informan tidak mengetahui program CSR karena kurang sosialisasi atau komunikasi internal	I9, I10	Komunikasi internal memengaruhi pemahaman karyawan

CSR dipahami sebagai kegiatan sosial

Sebagian informan memaknai CSR terutama sebagai aktivitas sosial berupa pemberian bantuan kepada masyarakat. Program seperti pembagian makanan gratis, santunan ke panti asuhan, hadiah perlombaan warga, dan bantuan sosial dipahami sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan yang bersifat langsung. Dalam pola pemaknaan ini, CSR belum dipandang sebagai bagian dari strategi keberlanjutan jangka panjang, melainkan lebih sebagai bentuk kepedulian perusahaan kepada masyarakat sekitar.

Pernyataan informan yang merepresentasikan tema ini adalah:

“Programnya lebih ke pembagian makanan gratis untuk masyarakat setelah salat Jum’at.” (I6)

CSR dipahami sebagai bagian dari Sustainable Development

Sebagian informan menunjukkan pemahaman yang lebih luas. Informan tersebut menilai bahwa beberapa program CSR perusahaan juga berkontribusi pada *Sustainable Development*, terutama jika program tersebut berkaitan dengan lingkungan, pendidikan, kesehatan, atau pemberdayaan masyarakat. Misalnya, program penghijauan, pembangunan taman kota, penanaman *mangrove*, distribusi susu, dan pemanfaatan limbah menjadi biogas dipahami sebagai kegiatan yang tidak hanya bermanfaat secara sosial, tetapi juga mendukung keberlanjutan.

Pernyataan yang mewakili tema ini antara lain:

“Penanaman pohon dan pembagian bibit itu menurut saya untuk menjaga lingkungan, jadi bukan hanya CSR biasa.” (I1)

“Pemanfaatan kotoran sapi jadi biogas itu membantu masyarakat dan juga mengurangi limbah.” (I3)

CSR dan Sustainable Development dipahami tumpang tindih

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa bagi sebagian karyawan, batas antara CSR dan *Sustainable Development* tidak selalu jelas. Kedua konsep tersebut dipahami saling berkaitan dan dalam praktik kerap bertumpang tindih. Karyawan melihat bahwa satu kegiatan dapat sekaligus disebut sebagai CSR dan *Sustainable Development* apabila kegiatan tersebut dilakukan oleh perusahaan, ditujukan kepada masyarakat, dan memiliki dampak sosial atau lingkungan.

Contoh pernyataan informan:

“Programnya memang promosi, tetapi juga ada pelatihan untuk masyarakat, jadi menurut saya ada manfaat jangka panjangnya.” (I5)

Ketidakhahaman akibat keterbatasan informasi

Selain tiga pola pemaknaan di atas, terdapat pula informan yang menyatakan tidak mengetahui secara jelas apakah perusahaan memiliki program CSR atau tidak. Ada pula yang belum mampu menjelaskan hubungan antara CSR dan *Sustainable Development*. Kondisi ini terutama muncul pada informan yang merasa tidak memperoleh informasi yang cukup dari manajemen, atau bekerja dalam sistem kerja yang lebih tersebar sehingga akses informasi menjadi terbatas.

Contoh pernyataan informan:

“Saya tidak tahu ada program CSR atau tidak, karena tidak pernah ada informasi yang jelas.” (I9)

Peran Komunikasi Internal dalam Membentuk Pemahaman Karyawan

Salah satu temuan penting penelitian ini adalah bahwa komunikasi internal perusahaan sangat memengaruhi pemahaman karyawan mengenai CSR dan *Sustainable Development*. Pada perusahaan yang informasinya disampaikan dengan baik, karyawan cenderung mampu menyebut bentuk program, menjelaskan tujuan kegiatan, dan menilai keterkaitannya dengan *Sustainable Development*. Sebaliknya, pada perusahaan dengan komunikasi internal yang lemah, karyawan cenderung tidak mengetahui program CSR secara jelas atau hanya memahami sebagian kecil dari kegiatan perusahaan.

Komunikasi internal dalam konteks ini tidak hanya berarti penyampaian informasi secara formal. Komunikasi juga mencakup keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan kegiatan, penggunaan media internal, sosialisasi oleh pimpinan, dan penjelasan mengenai tujuan program. Ketika karyawan terlibat langsung, karyawan cenderung lebih mudah menghubungkan program perusahaan dengan manfaat sosial dan lingkungan yang lebih luas.

Keterlibatan Karyawan sebagai *Internal Stakeholders*

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam program perusahaan berkontribusi pada terbentuknya pemahaman yang lebih baik. Pada beberapa kasus, karyawan tidak hanya mengetahui program CSR, tetapi juga terlibat langsung dalam pelaksanaannya, baik sebagai peserta, pelaksana, maupun pendukung kegiatan. Keterlibatan ini membuat karyawan lebih mudah melihat bahwa program perusahaan tidak hanya bertujuan membangun citra, tetapi juga memberi manfaat sosial dan lingkungan.

Sebagai *internal stakeholders*, karyawan memiliki posisi strategis dalam menjembatani tujuan perusahaan dan pelaksanaan program di lapangan. Ketika karyawan memahami bahwa suatu program merupakan bagian dari tanggung jawab sosial sekaligus

mendukung *Sustainable Development*, karyawan cenderung memiliki *sense of belonging* yang lebih kuat terhadap perusahaan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa pada tingkat praktis, CSR masih dominan dipahami karyawan sebagai kegiatan sosial dan donasi. Namun, ketika program perusahaan memiliki orientasi yang lebih jelas pada aspek lingkungan, pendidikan, kesehatan atau pemberdayaan masyarakat, karyawan mulai melihat bahwa CSR juga merupakan bagian dari *Sustainable Development*. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara CSR dan *Sustainable Development* tidak dipahami secara tunggal, tetapi berada pada spektrum pemaknaan yang berbeda-beda. Temuan ini sejalan dengan kajian yang menyatakan bahwa keterlibatan perusahaan dalam *Sustainable Development* dapat mengambil bentuk yang beragam, dan CSR sering menjadi salah satu jalur implementasinya, meskipun tidak selalu identik secara konseptual [3], [4], [8].

Fakta bahwa sebagian karyawan masih memahami CSR sebagai *charity* menunjukkan bahwa orientasi tradisional CSR masih cukup kuat di tingkat internal organisasi. Hal ini dapat dipahami karena bentuk program yang paling terlihat oleh karyawan sering kali berupa bantuan sosial langsung kepada masyarakat. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa *sustainability* pada organisasi bisnis tidak hanya ditentukan oleh niat perusahaan, tetapi juga oleh interaksi antara tekanan, hambatan, manfaat, dan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan agenda keberlanjutan ke dalam praktik bisnisnya [12], [13]. Dengan demikian, ketika perusahaan belum mengomunikasikan tujuan jangka panjang program secara jelas, karyawan cenderung menafsirkan CSR dalam makna yang lebih sempit.

Temuan penelitian ini juga menegaskan bahwa komunikasi internal berperan penting dalam membentuk pemahaman karyawan mengenai hubungan antara CSR dan *Sustainable Development*. Karyawan yang memperoleh informasi yang lebih jelas dan terlibat dalam kegiatan perusahaan cenderung mampu menjelaskan tujuan program secara lebih utuh. Sebaliknya, karyawan yang kurang memperoleh informasi menunjukkan ketidakjelasan dalam menafsirkan program perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan dan hubungan internal yang baik dapat meningkatkan kepercayaan, keterbukaan terhadap perubahan, dan pemaknaan yang lebih positif terhadap kebijakan organisasi [18]. Dalam konteks CSR, persepsi karyawan yang lebih baik terhadap autentisitas dan arah program perusahaan juga berkaitan dengan sikap yang lebih positif terhadap organisasi [11].

Dari perspektif *internal stakeholders*, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa karyawan bukan hanya penerima informasi, tetapi juga aktor penting dalam internalisasi nilai keberlanjutan. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap CSR berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan dukungan terhadap perusahaan [9], [10]. Dalam penelitian ini, keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan program juga tampak memperkuat pemahaman karyawan mengenai manfaat sosial dan lingkungan dari kegiatan perusahaan. Dengan demikian, semakin kuat pelibatan karyawan, semakin besar peluang CSR dipahami bukan hanya sebagai aktivitas simbolik, tetapi juga sebagai bagian dari orientasi keberlanjutan perusahaan.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan memaknai *Corporate Social Responsibility* (CSR) tidak hanya sebagai aktivitas sosial perusahaan, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap berbagai pemangku kepentingan. Karyawan melihat bahwa implementasi CSR memiliki keterkaitan dengan upaya perusahaan dalam menjaga keberlanjutan organisasi melalui perhatian terhadap aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Pemahaman tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program perusahaan, tetapi juga oleh pemahaman dan keterlibatan karyawan sebagai pelaku utama dalam organisasi. Berbagai

penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan kinerja perusahaan [14]. Dalam konteks penelitian ini, peran tersebut tercermin melalui cara karyawan memaknai serta menghubungkan program CSR dengan tujuan keberlanjutan perusahaan.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan memandang keberlanjutan perusahaan sebagai upaya yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga mencakup tanggung jawab sosial dan lingkungan. Pandangan tersebut sejalan dengan kajian yang menekankan pentingnya menjaga keberlangsungan usaha melalui pengelolaan aspek ekonomi, pasar, dan produksi secara berkelanjutan [15]. Dengan demikian, pemaknaan karyawan terhadap CSR dan *Sustainable Development* dapat dipahami sebagai bagian dari upaya organisasi dalam menciptakan keberlanjutan jangka panjang.

Bagi bidang Teknik Industri dan Manajemen Industri, temuan ini relevan karena menunjukkan bahwa implementasi CSR dan *Sustainable Development* tidak dapat dilepaskan dari aspek sistem organisasi, komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Program CSR yang dirancang tanpa dukungan komunikasi internal yang baik berisiko dipahami secara parsial oleh karyawan. Sebaliknya, program yang jelas, terarah, dan melibatkan karyawan berpotensi memperkuat *sense of belonging*, dukungan internal, dan konsistensi pelaksanaan program di lapangan. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur dan jasa perlu memandang karyawan sebagai bagian penting dari sistem keberlanjutan perusahaan, bukan hanya sebagai pelaksana operasional.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan pada perusahaan manufaktur dan jasa memiliki pemaknaan yang beragam terhadap *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Sustainable Development*. Berdasarkan hasil wawancara, pemaknaan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat pola utama. Pertama, CSR dipahami sebagai kegiatan sosial atau donasi murni. Kedua, CSR dipahami sebagai bagian dari *Sustainable Development*. Ketiga, CSR dan *Sustainable Development* dipahami sebagai konsep yang saling bertumpang tindih. Keempat, sebagian karyawan belum memahami hubungan keduanya karena keterbatasan informasi di dalam perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan dalam konteks penelitian telah menjalankan program yang dipahami karyawan sebagai CSR, baik dalam bentuk bantuan sosial, program lingkungan, pendidikan, kesehatan, maupun pemberdayaan masyarakat. Namun, tidak seluruh program tersebut dipahami karyawan sebagai kontribusi terhadap *Sustainable Development*. Program yang paling mudah diidentifikasi sebagai bagian dari *Sustainable Development* umumnya adalah program yang memiliki dampak lebih jelas terhadap lingkungan, kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan masyarakat. Sebaliknya, program yang bersifat insidental dan berbentuk donasi cenderung dipahami sebagai CSR dalam arti sempit.

Temuan penting lainnya adalah bahwa komunikasi internal perusahaan berperan besar dalam membentuk pemahaman karyawan. Karyawan yang memperoleh informasi yang jelas dan terlibat dalam pelaksanaan program cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan antara CSR dan *Sustainable Development*. Sebaliknya, lemahnya komunikasi internal menyebabkan sebagian karyawan tidak mengetahui keberadaan program CSR atau tidak mampu menjelaskan kontribusinya terhadap keberlanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pemaknaan karyawan terhadap CSR dan *Sustainable Development* bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh bentuk program, keterlibatan dalam kegiatan, serta kualitas komunikasi internal perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memandang karyawan sebagai *internal stakeholders* yang penting dalam memperkuat orientasi keberlanjutan, bukan semata-mata sebagai pelaksana operasional.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, perusahaan manufaktur dan jasa perlu meningkatkan komunikasi internal mengenai tujuan, bentuk, dan manfaat program CSR agar keterkaitan program dengan *Sustainable Development* dapat dipahami secara lebih memadai oleh karyawan. Kedua, perusahaan perlu mengarahkan program CSR agar tidak berhenti pada kegiatan donasi atau *charity* semata, tetapi lebih diarahkan pada program yang memiliki manfaat jangka panjang bagi lingkungan dan masyarakat. Ketiga, perusahaan perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perencanaan maupun pelaksanaan program CSR. Keempat, penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan memperluas jumlah informan, melibatkan lebih banyak sektor usaha, dan membandingkan perusahaan berdasarkan karakteristik organisasi, tingkat formalitas program CSR, atau intensitas komunikasi internal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. D. Sachs, G. Schmidt-Traub, M. Mazzucato, et al, "Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals," *Nat. Sustain.*, vol. 2, pp. 805–814, 2019, doi: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>.
- [2] United Nations, "Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development." United Nations, 2015, [Online]. Available: https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981?utm_source=chatgpt.com.
- [3] A. Patuelli, J. Carungu, and N. Lattanzi, "Drivers and nuances of sustainable development goals: Transcending corporate social responsibility in family firms," *J. Clean. Prod.*, vol. 373, p. 133723, Nov. 2022, doi: 10.1016/j.jclepro.2022.133723.
- [4] J. W. H. van der Waal and T. Thijssens, "Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory," *J. Clean. Prod.*, vol. 252, p. 119625, Apr. 2020, doi: 10.1016/j.jclepro.2019.119625.
- [5] A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Bus. Horiz.*, vol. 34, no. 4, pp. 39–48, 1991, doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- [6] T. Fatima and S. Elbanna, "Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework," *J. Bus. Ethics*, vol. 183, no. 1, pp. 105–121, 2023, doi: 10.1007/s10551-022-05047-8.
- [7] L. Mishra, "Corporate social responsibility and sustainable development goals: A study of Indian companies," *J. Public Aff.*, vol. 21, no. 1, pp. 1–13, 2021, doi: 10.1002/pa.2147.
- [8] N. Ye, T.-B. Kueh, L. Hou, Y. Liu, and H. Yu, "A bibliometric analysis of corporate social responsibility in sustainable development," *J. Clean. Prod.*, vol. 272, p. 122679, Nov. 2020, doi: 10.1016/j.jclepro.2020.122679.
- [9] M. da G. M. C. Almeida and A. F. M. Coelho, "The Antecedents of Corporate Reputation and Image and Their Impacts on Employee Commitment and Performance: The Moderating Role of CSR," *Corp. Reput. Rev.*, vol. 22, no. 1, pp. 10–25, Feb. 2019, doi: 10.1057/s41299-018-0053-8.
- [10] E. C. Chatzopoulou, D. Manolopoulos, and V. Agapitou, "Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment," *J. Bus. Ethics*, vol. 179, no. 3, pp. 795–817, 2022, doi: 10.1007/s10551-021-04872-7.
- [11] H. Kim and M. Lee, "Employee perception of corporate social responsibility authenticity: A multilevel approach," *Front. Psychol.*, vol. 13, no. July, pp. 1–15, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.948363.
- [12] S. Cantele and A. Zardini, "What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits," *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, vol. 27, no. 1, pp. 126–136, Jan. 2020, doi: 10.1002/csr.1778.

- [13] M. Zaman, G. Tanewski, and G. Ekanayake, "What does sustainability mean for small and medium enterprises: A systematic literature review," *J. Clean. Prod.*, vol. 492, no. January, p. 144830, 2025, doi: 10.1016/j.jclepro.2025.144830.
- [14] L. H. Javitz and A. J. Nugroho, "Penentuan Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Metode Work Load Analysis," *JAPTI J. Apl. Ilmu Tek. Ind.*, vol. 5, no. 2, pp. 97–107, 2024.
- [15] N. V. Amalia, R. Ngizudin, P. Alamanda, and N. Setiawan, "Analisis Penilaian Aspek Keuangan, Pasar dan Produksi pada Kelayakan Industri Sarung Tenun Goyor Pematang," *JAPTI J. Apl. Ilmu Tek. Ind.*, vol. 5, no. 279–85, 2024.
- [16] International Organization for Standardization, "ISO 26000: Guidance on Social Responsibility," geneva, 2010.
- [17] World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*. New York: Oxford University Press, 1987.
- [18] C. A. Yue, L. Men, and M. Ferguson, "Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust," *Public Relat. Rev.*, vol. 45, no. 3, p. 101779, 2019, doi: 10.1016/j.pubrev.2019.04.012.