

Efek Mediasi Implementasi *Social Sustainability* Terhadap Kinerja Perusahaan di Masa Pandemi Covid-19

(The Mediation Effect of Social Sustainability Implementation on Company Performance During The Covid-19 Pandemic)

Bowie Prasetyo^{1#}), Sumarsono Sudarto²

¹Departemen Teknik Industri, Politeknik Astra, Bekasi, Jawa Barat

²Departemen Teknik Industri, Universitas Mercu Buana, DKI Jakarta

#Corresponding author: bowieprasetyo@gmail.com

Received 20 June 2022, Revised 21 July 2022, Accepted 23 July 2022, Published 31 August 2022

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek mediasi implementasi *Social Sustainability* pada rantai pasok manufaktur untuk mencari model yang tepat bagi ketahanan terhadap ancaman bencana ekonomi di masa datang. Penelitian ini mengambil data sampel 150 responden dari keseluruhan 160 perusahaan di rantai pasok yang dapat bertahan di masa pandemi. Menggunakan variabel Komitmen Manajemen dan Dukungan Finansial serta tools SEM-PLS untuk menguji hipotesis hubungan langsung maupun tidak langsungnya terhadap Kinerja Perusahaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel Dukungan Finansial terhadap Kinerja Perusahaan yang awalnya positif dan signifikan didalam hubungan langsung, berubah menjadi tidak signifikan jika ada variabel implementasi *Social Sustainability* sebagai variabel mediasi. Hal yang serupa ditunjukkan pada pengaruh variabel Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan. Temuan ini bisa menjadi langkah awal dari penelitian tentang implementasi *Social Sustainability* di Indonesia yang masih sangat jarang dilakukan dan menjadi gambaran bahwa di masa pandemi saat penelitian ini dibuat, fokus perusahaan adalah bertahan terhadap dampaknya dan responden menganggap implementasi *Social Sustainability* justru berdampak negatif dan membebani finansial dan kinerja perusahaan.

Kata kunci: efek mediasi, kinerja perusahaan, SEM-PLS, *social sustainability*.

Abstract. *This study aims to examine the mediating effect of the implementation of Social Sustainability on the manufacturing supply chain to find the right model for resilience to future economic disasters. This study took data as a sample of 150 respondents from all 160 companies in supply chain that were able to survive during the pandemic. Using the variables Management Commitment and Financial Support as well as SEM-PLS tools to test the hypothesis of a direct or indirect relationship to company performance. The research findings indicate that the effect of the Financial Support variable on Company Performance was initially positive and significant in a direct relationship, turned insignificant if there was a Social Sustainability implementation variable as a mediating variable. Same things are shown in the influence of the Management Commitment variable on Company Performance. This finding can be the first step of research on the implementation of Social Sustainability in Indonesia which is still very rarely done and illustrates that during the pandemic when this research was conducted, the focus of the company was to survive the impact and respondent considered the implementation of Social Sustainability to have a negative impact and burden the company's finances and Performance.*

Key words: company performance, mediating effect, SEM-PLS, social sustainability

1 Pendahuluan

Dampak pandemi Covid-19 yang melanda dunia juga melanda dunia usaha di Indonesia. Banyak usaha yang harus merestrukturisasi usahanya, berkelit dari kesulitan agar dapat bertahan hidup bahkan sebagiannya ditutup (Lee et al., 2021). Fenomena yang sama terjadi pada rantai pasok perusahaan manufaktur otomotif. Selama pandemi, perusahaan yang memiliki 160 pemasok di tingkat pertama mengalami penurunan tajam permintaan mendekati 40% volume dimulai pada awal tahun 2019. Beberapa pemasok yang paling lemah mulai merasakan kesulitan mengatur ritme kerja

dan keuangannya yang mengakibatkan terminasi kerjasama. Berdasarkan hasil penilaian kinerja pemasok (*assessment* internal) terjadi peningkatan terminasi dari satu pemasok di tahun 2019, menjadi tiga pemasok di tahun 2020 (meningkat 300%) dan meningkat menjadi lima pemasok di tahun 2020 (meningkat 500%). Hal ini dapat berakibat fatal jika mereka adalah pemasok komponen utama dan tidak ada penggantinya atau mereka adalah pemasok dengan proses yang khusus (spesialisasi). Diketahui akar penyebab dari masalah terminasi adalah lemahnya komitmen manajemen dan dukungan finansial. Mengingat bisnis ini menggenggam lebih dari 60% pangsa pasar di Indonesia, dikhawatirkan hal tersebut merupakan puncak gunung es dari masalah sebenarnya dan bisa berdampak buruk bagi bisnis keseluruhannya. Menurut [Zorzini et al. \(2015\)](#) menyatakan mengukur korelasi komitmen manajemen dan dukungan finansial secara bersama-sama terhadap situasi kerja, kenyamanan kerja dan hak sosial karyawan akan berdampak positif terhadap semangat kerja dan produktivitas karyawan. Untuk itulah penelitian ini dibuat untuk mengukur efek mediasi dari implementasi *Social Sustainability*, yang berdasarkan penelitian [Mani et al., \(2018\)](#) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan dengan mengambil responden dari pemasok yang berhasil bertahan terhadap dampak pandemi (resiliensi) sehingga dapat dijadikan *role model* implementasi *Social Sustainability*. Hasilnya diharapkan dapat menjadi referensi bagi implementasi *Social Sustainability* untuk ketahanan terhadap dampak ekonomi di masa mendatang.

Unjuk kerja perusahaan umumnya dievaluasi dari faktor efisiensi, profitabilitas dan rasio keuangan. Kebanyakan manajer membingkai *social sustainability* bukan sebagai peluang multi dimensi tetapi sebagai gangguan satu dimensi yang melibatkan peraturan, biaya tambahan dan kewajiban ([Tan & Wang, 2010](#)). Kesejahteraan tenaga kerja seringkali diabaikan oleh perusahaan, padahal menurut ([Zorzini et al., 2015](#)) implementasi *social sustainability* pada karyawan meningkatkan produktivitas. Dikuatkan oleh [Bubicz et al. \(2019\)](#) kategori tenaga kerja/ karyawan merupakan kategori utama yang menjadi fokus bertahun-tahun dari penelitian *social sustainability*, dimana penekanan pada kondisi aspek keseluruhan tenaga kerja serta kesehatan dan keselamatan kerja menjadi hal penting dalam *social sustainability*. Sejalan dengan itu menurut [Alqudah et al. \(2022\)](#) kepiawaian dalam menerapkan strategi *Human Resources Management* yang menempatkan karyawan sebagai investasi jangka panjang dapat membuat karyawan merasa menyatu (*inbound*) dengan perusahaan dan merasa memiliki kewajiban untuk membayar kembali kepada perusahaan berupa pengabdian dan peningkatan kinerja.

Saat ini rantai pasok sangat rumit dan berisi bermacam tingkat pemasok yang tersebar diseluruh dunia. Selama bertahun-tahun *social sustainability* dan *circular supply chain* yang berkelanjutan telah menarik perhatian para peneliti dan praktisi. [Hart \(2013\)](#) mengusulkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan unjuk kerjanya dengan mengadopsi kebijakan pencegahan polusi, pembangunan berkelanjutan dan penatalayanan produk sebagai kemampuan strategi utama mereka. Inilah sebabnya sangat mendasar bagi perusahaan untuk tahu apakah praktek keberlanjutan mendapat hasil yang memadai, yang membuatnya penting untuk diukur bagaimana dampak keberlanjutan dalam perspektif 3 (tiga) prinsip dasar (lingkungan, sosial, ekonomi) terhadap unjuk kerja perusahaan ([Margolis et al., 2012](#)). Dikuatkan oleh [Govindan et al. \(2020\)](#) yang menyatakan dimensi sosial, lingkungan dan ekonomi adalah 3 pilar penting dari keberlanjutan rantai pasok. Inisiatif keberlanjutannya haruslah terjalin erat bukan program yang dikelola terpisah oleh satu dan lainnya ([Shen et al., 2015](#)). Menurut [Yuan & Woodman \(2010\)](#) menyatakan adopsi *social sustainability* di dalam rantai pasok berkontribusi pada peningkatan keuntungan kompetitif. Juga meningkatkan kinerja operasional ([Mani et al., 2020](#)).

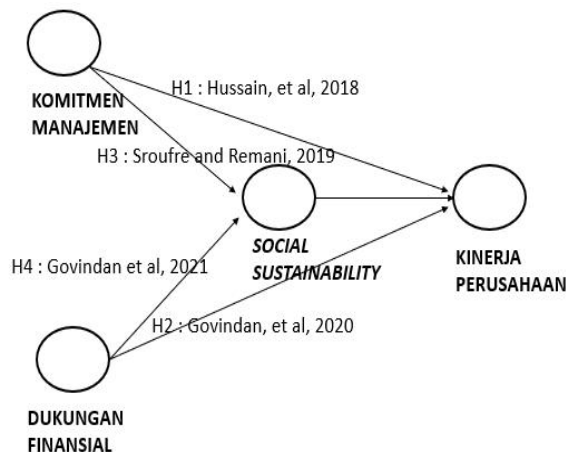
Berbeda dengan dimensi lain, para peneliti menyatakan bahwa *social sustainability* memiliki karakter yang berbeda yaitu banyak mengandung faktor yang subyektif. Tidak ada konsensus di kriteria dan perspektif mana yang dapat diadopsi untuk mendefinisikan *social sustainability* ([Landorf, 2011](#)). Banyak indikator sosial yang digunakan sebagai pengukur kinerja sosial di dalam rantai pasok. [Huq & Stevenson \(2020\)](#) mengidentifikasi kesehatan, *safety* (kesehatan pekerja, kondisi kerja dan lingkungan, penyakit akibat kerja, kefatalan dan kesiapan pada kondisi mendesak), kualitas hidup pekerja (stres kerja, lembur, durasi jam kerja, upah yang sedikit dan kepuasan kerja), hak-hak pekerja (kerja paksa termasuk tambahan waktu kerja secara paksa, kebebasan berserikat, perlakuan manusiawi, cuti, persalinan berbayar) sebagai indikator sosial yang harus diperhatikan. [Mani et al. \(2018\)](#) mengidentifikasi faktor lain yaitu kode etik, penyertaan pekerja, pengakuan keragaman, kinerja keselamatan dan lingkungan. Pelatihan, motivasi kerja dan pengangkatan karyawan, yang kesemuanya bagian dari indikator *Social Sustainability* harus lebih ditingkatkan karena semua itu berpengaruh besar kepada kinerja karyawan. Sedangkan [Staniškienė & Stankevičiūtė \(2018\)](#) dalam penelitiannya menggunakan indikator yaitu partisipasi karyawan, kerjasama karyawan, kesamaan kesempatan, pengembangan karyawan, kesehatan dan

keselamatan serta kolaborasi eksternal. Tentu saja masih banyak peneliti lain yang menggunakan indikator berbeda sesuai dengan tujuan penelitiannya masing-masing termasuk pula indikator yang dikemukakan oleh *Global Reporting Initiative* (GR1) dan *United Nation Commission on Sustainable Development* (UNCSD).

Penelitian ini menggunakan tools SEM-PLS yang memiliki kekuatan dalam menggambarkan bermacam hubungan antara beberapa variabel yang diteliti dengan jumlah sampel yang banyak (Asih et al., 2022). Menurut Abdillah et al. (2020) model prediksi adalah pengujian statistika yang bertujuan menguji efek prediksi antara variabel laten untuk melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar variabel tersebut. Dikuatkan oleh Yin & Huang (2021) *Structural Equation Modelling* adalah teknik analisis data kuantitatif yang telah digunakan peneliti secara luas. (Chin, 1998) menyatakan *Structural Equation Modelling* memiliki dua bagian penting, yaitu model pengukuran dan sebuah model struktural. Menurut (Ghozali, 2021) model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari 3 set hubungan *inner model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), *outer model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator (*measurement model*) dan *weight relation* dalam mana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi. Menurut (Sarwono, 2010) SEM sebenarnya merupakan teknik hibrida yang meliputi aspek-aspek penegasan (*confirmatory*) dari analisis faktor, analisis jalur dan regresi. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjelaskan hubungan variabel Komitmen Manajemen dan Dukungan Finansial, dua variabel yang digali menjadi penyebab dominan terminasi, terhadap Kinerja Perusahaan baik secara langsung maupun melalui mediasi implementasi *Social Sustainability* yang dirasakan karyawannya dan dapat menjadi masukan berharga bagi manajemen untuk mengambil keputusan di masa krisis. Indikator yang dipergunakan mengacu kepada berbagai referensi penelitian terkait *Social Sustainability* yang dijelaskan dalam metodologi penelitian.

2 Metode

Penelitian kuantitatif ini bersifat konfirmatori untuk menguji hipotesis hubungan variabel penelitian yang digambarkan dalam model. Penelitian ini ada 4 variabel yang akan dianalisis hubungan pengaruhnya baik langsung maupun tidak langsung. Model pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Model hipotesis penelitian.

Berdasarkan model, maka hipotesis asosiatif yang dibangun adalah sebagai berikut:

- H1 : Komitmen Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Hussain et al., 2018)
- H2 : Dukungan Finansial berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Govindan et al., 2020)
- H3 : Komitmen Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan melalui implementasi Social Sustainability (Sroufe & Remani, 2019)
- H4 : Dukungan Finansial berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan melalui implementasi Social Sustainability (Govindan et al., 2021)

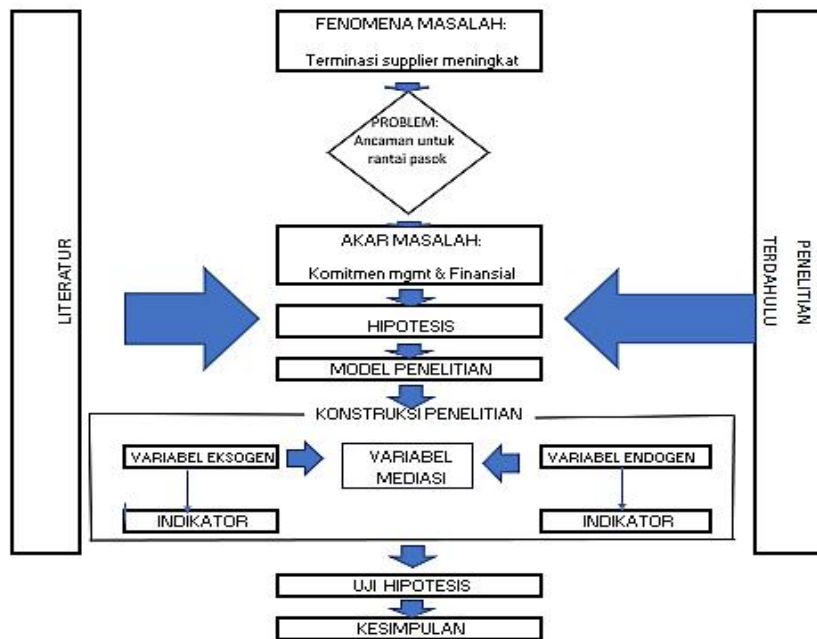
Data dikumpulkan melalui kuesioner berisi pertanyaan terstruktur menggunakan skala *Likert* dengan metode *simple random sampling* menggunakan tingkat variabilitas 10% pada 150 responden dari

160 perusahaan di dalam satu rantai pasok (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Tingkat variabilitas 10% diambil dengan menimbang bahwa begitu luasnya kriteria yang dipakai untuk mengukur *Social Sustainability* (Landorf, 2011; Hasibuan & Thaheer, 2020). Berhubung sangat terbatasnya literatur penelitian serupa di Indonesia maka penelitian ini menggunakan indikator berdasarkan penelitian dari makalah luar negeri yang tersusun pada Tabel 1.

Tabel 1 Indikator Penelitian

| No | Variabel | Kode | Indikator | Referensi |
|----|------------------------------|------|--------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Komitmen Manajemen | K1 | Visi dan Misi yang jelas | (Walker and Jones,2012) |
| | | K2 | Praktek <i>Social Sustainability</i> | (Govindan et al, 2020) |
| | | K3 | Pengembangan Karyawan | (Govindan et al, 2021) |
| | | K4 | Peningkatan Kinerja | (Kumar and Rahman,2017) |
| 2 | Dukungan Finansial | F1 | Lingkungan Kerja | (Lion et al,2016) |
| | | F2 | Tekanan <i>Cost Reduction</i> | (Shen et al,2015) |
| | | F3 | Penggajian yang sesuai | (Shen et al, 2015) |
| | | F4 | Dukungan modal dari luar | (Chi,Ting., 2011) |
| | | F5 | Keuntungan yang stabil | (Shen et al, 2015) |
| 3 | <i>Social Sustainability</i> | S1 | Partisipasi Karyawan | (Staniskienne, 2018) |
| | | S2 | Kerjasama Karyawan | (Staniskienne, 2018) |
| | | S3 | Kesamaan Kesempatan | (Staniskienne, 2018) |
| | | S4 | Pengembangan Karyawan | (Staniskienne, 2018) |
| | | S5 | Kesehatan | (Staniskienne, 2018) |
| | | S6 | Keselamatan | (Staniskienne, 2018) |
| | | S7 | Penghargaan | (Staniskienne, 2018) |
| 4 | Kinerja Perusahaan | P1 | Manajemen Biaya | (Bowersox et al, 2013) |
| | | P2 | Tujuan Finansial | (Bowersox et al, 2013) |
| | | P3 | Kepuasan Pelanggan | (Bowersox et al, 2013) |
| | | P4 | Kualitas Produk | (Bowersox et al, 2013) |
| | | P5 | Delivery Time | (Bowersox et al, 2013) |
| | | P6 | Produktivitas | (Bowersox et al, 2013) |
| | | P7 | Kinerja Operasional | (Bowersox et al, 2013) |

Sebelum kuesioner dibagikan dilakukan prosedur pretesting yang melibatkan 50 responden untuk mengukur validitas (*face validity* dan *content validity*) serta reliabilitas butir pertanyaan kuesioner. Setelah indikator valid, maka dimulai proses penelitian dan pengolahan data yang proses keseluruhannya digambarkan seperti Gambar 2.



Gambar 2 Kerangka pemikiran penelitian.

3 Hasil dan Pembahasan

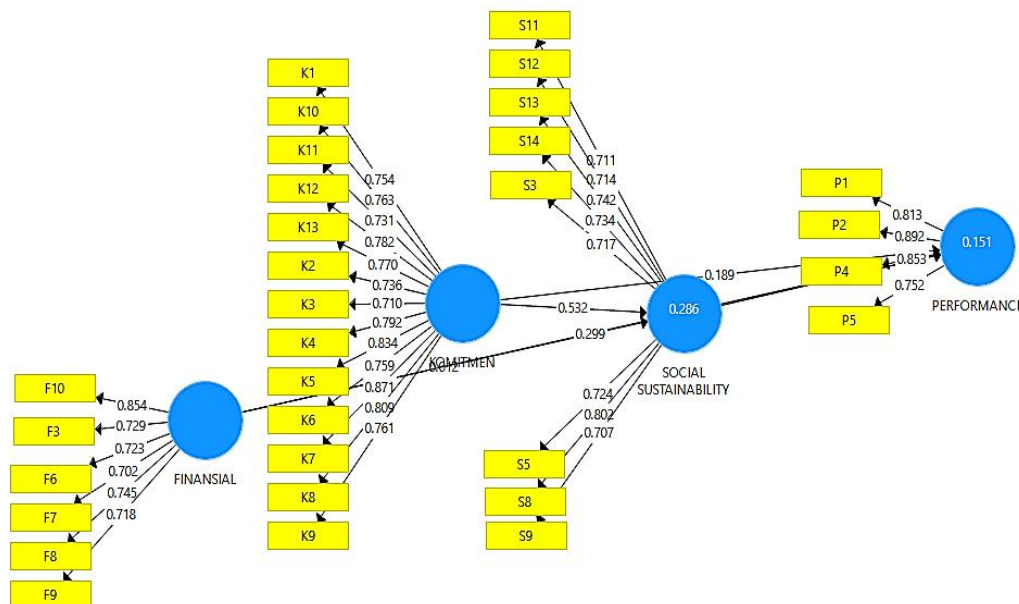
Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kuesioner

Uji validitas merupakan keadaan yang menggambarkan apakah instrumen yang kita gunakan mampu mengukur apa yang akan kita ukur. Hasil yang diperoleh dari uji validitas adalah suatu instrumen yang valid atau sah. Penelitian ini hasil uji validitas ditampilkan dalam [Tabel 3](#).

Tabel 2 Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen kuesioner

| Kode | Cronbach's Alpha | Reliabilitas Komposit |
|------|------------------|-----------------------|
| F | 0,841 | 0,883 |
| K | 0,945 | 0,951 |
| P | 0,849 | 0,898 |
| S | 0,881 | 0,902 |

Setelah instrumen yang tidak valid dikeluarkan, memiliki nilai korelasi > 0,279 (R tabel 5%N50) yang berarti instrumen valid dan nilai Cronbach's Alpha > 0,7 yang berarti reliabel. Demikian diartikan instrumen survei dapat dipakai untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Berikut model SEM-PLS yang digunakan dalam penelitian ini setelah beberapa indikator yang tidak valid dihilangkan dapat dilihat pada [Gambar 3](#).



Gambar 3 Konseptual Model

Pengukuran harus terbukti dan mencerminkan variabel yang diukur. Berdasarkan [Asih et al., \(2022\)](#) ada standar nilai parameter yang menyatakan bahwa indikator tersebut valid mewakili variabel yang diukur. Nilai *outer loading* dari semua indikator yang membentuk model penelitian diatas memiliki nilai korelasi > 0,7 yang berarti dapat diterima dan valid untuk mengukur variabel yang diteliti.

Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Nilai validitas konvergen dan diskriminan pada pebelitian ini dapat dilihat pada [Tabel 3](#).

Tabel 3 Hasil uji outer model

| Reliability Cronbach's Alpha | Reliabilitas Komposit | Validity Ave | Variabel | Fornell- Larcker | | | |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------|------------------|----------|---------|-----------------------|
| | | | | Finansial | Komitmen | Kinerja | Social sustainability |
| 0,841 | 0,883 | 0,558 | Finansial | 0,747 | | | |
| 0,945 | 0,951 | 0,602 | Komitmen | 0,228 | 0,776 | | |
| 0,849 | 0,898 | 0,687 | Kinerja | 0,342 | 0,257 | 0,829 | |
| 0,881 | 0,902 | 0,536 | Social Sustainability | 0,133 | 0,535 | 0,141 | 0,732 |

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu ukuran. *Convergent validity* adalah mengukur validitas indikator sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari *outer loading* dari masing-masing indikator variabel. Nilai *AVE* semua variabel $> 0,5$ menunjukkan *Convergent Validity* yang baik. Hal ini berarti semua variabel valid dan dapat menjelaskan dengan baik keragaman indikatornya. Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Nilai *Fornell-Larcker* pada *Discriminant Validity* yang lebih besar terhadap variabel itu sendiri dibandingkan terhadap variabel lain menggambarkan konstruk laten memprediksi ukuran lebih baik pada blok mereka dibandingkan blok lain. Sebagai contoh nilai korelasi *Fornell-Larcker* variabel Finansial dengan dirinya sendiri adalah 0,747, lebih besar jika dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Sebagai kesimpulan validitas pada penelitian ini telah memenuhi syarat sebagai alat ukur yang ampuh untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Untuk melakukan pengukuran, seharusnya dibutuhkan alat ukur yang paling tidak memiliki tingkat perubahan yang kecil dari waktu ke waktu. Reliabilitas diartikan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Ghozali, 2021). Uji Reliabilitas dicapai dengan melihat Angka *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya suatu konstruk. *Rule of Thumb* nilai *alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7. Terlihat semua variabel pada Tabel 3 memiliki nilai $> 0,7$ yang berarti semua variabel memenuhi persyaratan nilai korelasi. Sehingga dapat dijelaskan indikator yang dipakai dalam penelitian ini **adalah valid dan reliabel** yang berarti dapat menjelaskan dan mewakili variabel yang diukur serta memiliki akurasi, ketepatan dan konsistensi yang baik dalam mengukur variabel yang diukur.

Uji Model Struktural (*Inner Model Test*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan *R Square* untuk konstruk dependen dan nilai *koefisien path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk didalam model struktural. Untuk memberikan gambaran seberapa kuat konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen dilakukan uji *R Square* yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Nilai R^2

| Variabel | R^2 | <i>Adjusted R²</i> |
|------------------------------|-------|-------------------------------|
| Kinerja Perusahaan | 0,151 | 0,133 |
| <i>Social Sustainability</i> | 0,286 | 0,277 |

Adjusted R Square variabel *Performance* = 0,133. *Adjusted R²* adalah nilai R^2 yang telah dikoreksi berdasarkan nilai standar error. Nilai ini lebih kuat memberikan gambaran dalam menilai kemampuan sebuah konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen. Pada variabel endogen Kinerja Perusahaan angka *adjusted R²* = 0,133 menjelaskan bahwa konstruk eksogen secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Perusahaan sebesar 13,3%, dilain pihak konstruk eksogen tersebut secara bersama-sama mempengaruhi implementasi *Social Sustainability* sebesar 27,7%. Tergambarkan bahwa masih banyak variabel lain yang berpengaruh terhadap konstruk endogen yang tidak termasuk di dalam penelitian ini. R^2 bukanlah parameter absolut dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritis adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut. Merujuk pada (Landorf, 2011) penelitian mengenai *Social Sustainability* memang adalah penelitian yang menantang karena berbeda dengan dimensi lain, para peneliti menyatakan bahwa *social sustainability* memiliki karakter yang berbeda yaitu banyak mengandung faktor yang subyektif dan memiliki banyak indikator sosial yang digunakan sebagai pengukur kinerjanya di dalam rantai pasok. Tidak ada konsensus di kriteria dan perspektif mana yang dapat diadopsi untuk mendefinisikan *social sustainability*.

Disamping melihat nilai R^2 , model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameteranya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance* yang baik. Adapun hasil penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5 Nilai predictive relevance & fit model

| Predictive relevance variable | SSO | SSE | Q ² | Model Saturated | Model Estimasi |
|-------------------------------|-----------|-----------|----------------|-----------------|----------------|
| Kinerja Perusahaan | 600.000 | 550.421 | 0.083 | | |
| Social Responsibility | 1.200.000 | 1.050.999 | 0,124 | | |
| NF1 | | | | 0,696 | 0,696 |

Nilai Predictive Relevance (Q²) kedua variabel endogen adalah > 0 menandakan penelitian ini memiliki observasi yang baik. Sedangkan untuk model fit nilai *Normed Fit Index* (NFI) adalah sebesar 0.696. Sesuai dengan Sarwono (2010) nilai ini dimaknai model yang dihipotesiskan mampu menjelaskan 69.6% model sebenarnya (model 69.6% FIT). Nilai koefisien jalur menunjukkan tingkat signifikansi dan kekuatan hubungan dalam pengujian hipotesis. Nilai ini disajikan pada Tabel 6 dan Tabel 7.

Tabel 6 Nilai koefisien jalur dan t-statistik

| Korelasi | Sampel Asli | Rata-rata Sampel | Standar Deviasi | t-statistik | p-Value |
|----------|-------------|------------------|-----------------|-------------|---------|
| F → P | 0,299 | 0,312 | 0,074 | 4,019 | 0,000 |
| F → S | 0,012 | 0,016 | 0,056 | 0,213 | 0,832 |
| K → P | 0,189 | 0,192 | 0,100 | 1,889 | 0,059 |
| K → S | 0,532 | 0,550 | 0,060 | 8,835 | 0,000 |
| S → P | 0,001 | 0,002 | 0,097 | 0,007 | 0,995 |

Berdasarkan Tabel 6 dapat dijelaskan hipotesis yang dibangun didalam penelitian ini sebagai berikut

1. Komitmen Manajemen berpengaruh **positif** terhadap Kinerja Perusahaan (nilai *Path Coefficient* 0,189 > 0) dan **signifikan** (nilai *T Statistic* 1,889 > 1,65 dan *P Values* 0,059 < 0,1). Kesimpulan : **H1 diterima**. Hal ini sesuai dengan penelitian (Hussain et al., 2018).
2. Dukungan Finansial berpengaruh **positif** terhadap Kinerja Perusahaan (nilai *Path Coefficient* 0,299 > 0) dan **signifikan** (*T Statistic* 4,019 > 1,65 dan *P Values* 0,000 < 0,1). Kesimpulan : **H2 diterima**. Hal ini sesuai dengan penelitian (Govindan et al., 2020).

Tabel 7 Efek Tidak Langsung Spesifik

| Korelasi | Sampe Asli | Rata-rata Sampel | Standar Deviasi | t-statistik | p-Value |
|--|------------|------------------|-----------------|-------------|---------|
| Finansial → Social Sustainability → Kinerja Komitmen → | 0,000 | 0,000 | 0,006 | 0,001 | 0,999 |
| Social Sustainability → Kinerja | 0,000 | -0,000 | 0,055 | 0,006 | 0,995 |

3. Komitmen Manajemen TIDAK berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan melalui mediasi implementasi *Social Sustainability* (nilai *Path Coefficient* 0,000; *T Statistic* 0,001 < 1,65 dan *P Values* 0,999 > 0,1). Kesimpulan: H3 ditolak. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian (Sroufe & Gopalakrishna-Remani, 2019) tetapi selaras dengan penelitian (Hollos et al., 2012) dan (Mani et al., 2020).
4. Dukungan Finansial TIDAK berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan melalui mediasi implementasi *Social Sustainability* (nilai *Path Coefficient* 0,000; *T Statistic* 0,006 < 1,65 dan *P Values* 0,995 > 0,1). Kesimpulan: H4 ditolak. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian (Govindan et al., 2021) tetapi selaras dengan penelitian (Mani et al., 2020) dan (Sroufe & Gopalakrishna-Remani, 2019).

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Efek mediasi diuji ketika diduga bahwa terdapat variabel *intervening* (penghubung) diantara variabel independen dan dependen. Menurut (Sugiyono, 2019) variabel *intervening* (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar

variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Ini terlihat pada efek mediasi variabel *Social Sustainability* pada penelitian ini yaitu jika dibandingkan dengan efek langsung variabel Finansial & Komitmen Manajemen yang awalnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, ternyata efek mediasi mengubahnya menjadi tidak berpengaruh (hubungan tidak dapat diukur ditunjukkan dengan nilai sampel asli/koefisien jalur = 0.000 dan t-statistik/p-Values tidak signifikan). Hal ini mencerminkan bahwa responden, menganggap implementasi *Social Sustainability* di masa pandemi membebani finansial dan kinerja perusahaan sehingga mengganggu kinerjanya dan meragukan implementasi *Social Sustainability* berdampak kepada Kinerja Perusahaan (ditunjukkan pada hubungan langsung *Social Sustainability* terhadap Kinerja Perusahaan yang tidak signifikan). Hasil yang tidak sejalan dengan penelitian (Sroufe & Gopalakrishna-Remani, 2019) tetapi selaras dengan penelitian (Hollos et al., 2012) dan (Mani et al., 2020). Mediasi variabel finansial terhadap kinerja perusahaan hasilnya tidak selaras dengan penelitian (Govindan et al., 2021) tetapi sejalan dengan penelitian (Mani et al., 2020) dan (Sroufe & Gopalakrishna-Remani, 2019). Sesuai dengan kaidah efek mediasi yang dijelaskan oleh (Baron and Kenny, 1986) bahwa variabel *Social Sustainability* bersifat **Partial Mediation** terhadap hubungan variabel eksogen ke variabel endogen pada pengaruh variabel Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan. Dukungan Finansial terhadap Kinerja Perusahaan bersifat **No Mediation**, dicirikan pada nilai korelasi yang tidak signifikan variabel eksogen terhadap mediator atau variabel finansial terhadap variabel *social sustainability*.

4 Kesimpulan

Penelitian ini telah mendapatkan hasil dan membuktikan hipotesis bahwa dalam masa pandemi Covid-19 ada hubungan langsung yang bersifat positif dan signifikan antara masing-masing variabel Komitmen Manajemen dan Dukungan Finansial terhadap Kinerja Perusahaan. Tetapi saat hubungan tersebut dimediasi oleh variabel *Social Sustainability* berubah menjadi tidak berpengaruh. Efek variabel *Social Sustainability* di dalam hubungan antara Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan disebut *Partial Mediation*, sedangkan di dalam hubungan antara Dukungan Finansial terhadap Kinerja Perusahaan disebut *No Mediation*. Penelitian tentang *Social Sustainability* adalah penelitian yang menantang terutama di Indonesia. Belum banyak peneliti yang melakukannya. Kiranya penelitian seperti ini dapat diperluas dengan variabel, indikator dan kondisi yang berbeda untuk melengkapi, memperkaya pengetahuan dan memberi efek positif bagi penelitian mengenai tiga pilar *Sustainability* (Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan).

Referensi

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). Alternatif Penelitian Structural Equation Modeling dalam Penelitian Bisnis (1st ed.). CV Andi Offset.
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.jedeen.2021.100177>
- Asih, I., Setiawan, I., Hernadewita, H., & Hendra, H. (2022). Effects of ergonomics intervention on work accidents in the construction sector and their effect on productivity. *Jurnal Sistem Dan Manajemen Industr*, 6(1), 45–55. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30656/jsmi.v6i1.4242>
- Bubicz, M. E., Barbosa-Póvoa, A. P. F. D., & Carvalho, A. (2019). Incorporating social aspects in sustainable supply chains: Trends and future directions. *Journal of Cleaner Production*, 237. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.331>
- Chin. (1998). *The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling* (1st ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Govindan, K., Rajeev, A., Padhi, S. S., & Pati, R. K. (2020). Supply chain sustainability and performance of firms: A meta-analysis of the literature. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 137(March), 101923. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101923>

- Govindan, K., Shaw, M., & Majumdar, A. (2021). Social sustainability tensions in multi-tier supply chain: A systematic literature review towards conceptual framework development. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123075. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123075>
- Hart, S. L. (2013). A Natural-Resource-Based View of The Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hasibuan, S., & Thaheer, H. (2020). Integrasi sustainability dan MCDM untuk kelayakan teknologi sterilisasi pada pendirian pabrik CPO terintegrasi palm kernel oil. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 12(3), 398. <https://doi.org/10.22441/oe.2020.v12.i3.012>
- Hollos, D., Blome, C., & Foerstl, K. (2012). Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research*, 50(11), 2968–2986. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.582184>
- Huq, F. A., & Stevenson, M. (2020). Implementing Socially Sustainable Practices in Challenging Institutional Contexts: Building Theory from Seven Developing Country Supplier Cases. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 415–442. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3951-x>
- Hussain, M., Ajmal, M. M., Gunasekaran, A., & Khan, M. (2018). Exploration of social sustainability in healthcare supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 203, 977–989. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.157>
- Landorf, C. (2011). Evaluating social sustainability in historic urban environments. *International Journal of Heritage Studies*, 17(5), 463–477. <https://doi.org/10.1080/13527258.2011.563788>
- Lee, M., Kang, B., & You, M. (2021). Knowledge , attitudes , and practices (KAP) toward COVID-19 : a cross-sectional study in South Korea. *BMC Public Health*, 21(295), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10285-y>
- Mani, V., Gunasekaran, A., & Delgado, C. (2018). Enhancing supply chain performance through supplier social sustainability: An emerging economy perspective. *International Journal of Production Economics*, 195, 259–272. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.10.025>
- Mani, V., Jabbour, C. J. C., & Mani, K. T. N. (2020). Supply chain social sustainability in small and medium manufacturing enterprises and firms' performance: Empirical evidence from an emerging Asian economy. *International Journal of Production Economics*, 227(July 2019), 107656. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107656>
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2012). Does it Pay to Be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *SSRN Electronic Journal*, March, 1–68. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1866371>
- Sarwono, Y. (2010). Pengertian Dasar Structural Equation Modeling (SEM). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, 10(3), 98528. <https://doi.org/http://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/IMB/article/view/576>
- Shen, L., Govindan, K., & Shankar, M. (2015). Evaluation of barriers of corporate social responsibility using an analytical hierarchy process under a fuzzy environment-A textile case. *Sustainability (Switzerland)*, 7(3), 3493–3514. <https://doi.org/10.3390/su7033493>
- Sroufe, R., & Gopalakrishna-Remani, V. (2019). Management, social sustainability, reputation, and financial performance relationships: An empirical examination of U.S. firms. *Organization and Environment*, 32(3), 331–362. <https://doi.org/10.1177/1086026618756611>
- Staniškienė, E., & Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708–719. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.269>
- Tan, J., & Wang, L. (2010). Flexibility-efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. *Journal of Business Research*, 63(4), 356–362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.016>
- Yin, H., & Huang, S. (2021). Applying structural equation modelling to research on teaching and teacher education: Looking back and forward. *Teaching and Teacher Education*, 107(November), 103438. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103438>

- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zorzini, M., Hendry, L. C., Huq, F. A., & Stevenson, M. (2015). Socially responsible sourcing: Reviewing the literature and its use of theory. *International Journal of Operations and Production Management*, 35(1), 60–109. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2013-0355>