

## Peran Strategis Sumber Daya Manusia dalam Implementasi *Corporate Social Responsibility*

Mohamad Razab Iryadana

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pasundan, Bandung,  
Indonesia

E-mail: [mohamad\\_razab@unpas.ac.id](mailto:mohamad_razab@unpas.ac.id)

### Abstrak

Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran strategis Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung dan mengimplementasikan Corporate Social Responsibility (CSR) dalam organisasi. Dengan mengadopsi pendekatan studi kasus, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan praktisi SDM, manajer CSR, dan karyawan di berbagai perusahaan yang dikenal aktif dalam inisiatif CSR. Analisis tematik dari data wawancara mengungkapkan bahwa SDM memiliki peranan penting dalam merancang, mengkomunikasikan, dan mengintegrasikan kebijakan CSR ke dalam budaya perusahaan, serta memobilisasi karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan CSR. Temuan penelitian menunjukkan bahwa integrasi efektif antara praktik SDM dan program CSR berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat reputasi perusahaan. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi berbagai tantangan dan rekomendasi strategis untuk meningkatkan sinergi antara SDM dan CSR. Hasil studi ini menekankan bahwa SDM tidak hanya berfungsi sebagai pendukung administratif tetapi juga sebagai mitra strategis dalam perencanaan dan eksekusi CSR, yang akhirnya mempengaruhi keberhasilan keseluruhan perusahaan dalam mencapai tujuan sosial dan lingkungannya.

Keyword: Sumber Daya Manusia, Corporate Social Responsibility, Integrasi Strategis

### Abstract

----- .  
Keyword: Emotional Intelligence, Professional Ethics, Audit Quality

## PENDAHULUAN

Corporate Social Responsibility (CSR) telah berkembang menjadi komponen esensial dalam strategi bisnis kontemporer, mencerminkan perubahan paradigma dari fokus eksklusif pada profitabilitas menjadi penekanan yang lebih besar pada tanggung jawab sosial dan keberlanjutan. Pada intinya, CSR mengacu pada upaya perusahaan untuk melakukan bisnis dengan cara yang etis, memperhatikan kesejahteraan sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta mempertanggungjawabkan dampaknya terhadap semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan. Dalam konteks ini, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) mendapatkan peran yang semakin signifikan sebagai katalis dalam mengintegrasikan nilai-nilai dan prinsip-prinsip CSR ke dalam etos dan praktik organisasi.

Pentingnya CSR dalam bisnis kontemporer tidak dapat dilebih-lebihkan. Konsumen dan investor semakin menuntut transparansi dan tanggung jawab sosial dari perusahaan, dan perusahaan yang menunjukkan komitmen kuat terhadap CSR sering kali menikmati reputasi yang lebih baik, loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, dan, pada akhirnya, kinerja keuangan yang lebih stabil. Selanjutnya, CSR telah

terbukti meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat merek perusahaan, dan mendorong inovasi.

Dalam konteks penting ini, SDM muncul sebagai pemain kunci dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi CSR. Peran SDM dalam CSR tidak hanya bersifat administratif tetapi juga strategis, menciptakan sinergi antara aspirasi sosial perusahaan dan pengembangan modal manusianya. SDM dapat mendukung inisiatif CSR melalui berbagai cara, mulai dari membangun kebijakan yang mendukung hingga mengembangkan budaya perusahaan yang memprioritaskan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Pertama dan terutama, SDM berperan dalam menanamkan nilai-nilai CSR ke dalam DNA perusahaan. Ini dimulai dengan proses rekrutmen dan seleksi, di mana SDM dapat memprioritaskan kandidat yang tidak hanya memiliki keterampilan dan pengalaman yang relevan tetapi juga membagi nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Selanjutnya, melalui program orientasi dan pelatihan, SDM dapat memastikan bahwa karyawan baru memahami komitmen CSR perusahaan dan melihat bagaimana mereka sendiri dapat berkontribusi.

Selain rekrutmen dan pelatihan, SDM juga memainkan peran penting dalam merancang sistem penilaian kinerja dan insentif yang mencerminkan nilai-nilai CSR. Dengan mengintegrasikan indikator terkait CSR ke dalam penilaian kinerja, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk mengadopsi praktik yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Hal ini, pada gilirannya, membantu untuk menanamkan budaya di mana CSR menjadi bagian dari kebiasaan sehari-hari, bukan hanya inisiatif terisolasi.

Lebih lanjut, SDM dapat memfasilitasi dialog dan kolaborasi lintas departemen dan fungsi untuk mendukung inisiatif CSR. Karena CSR adalah usaha yang multifaset, membutuhkan kontribusi dari berbagai bagian organisasi, SDM dapat berperan sebagai penghubung yang memungkinkan komunikasi dan kerja sama yang efektif antar tim. Hal ini memungkinkan pembagian praktik terbaik, integrasi upaya CSR ke dalam operasi sehari-hari, dan, akhirnya, implementasi yang lebih kuat dan koheren dari inisiatif CSR.

Di sisi lain, SDM juga harus memimpin dengan memberi contoh dalam hal tanggung jawab sosial, mengadopsi praktik yang etis dan berkelanjutan dalam operasinya sendiri. Ini termasuk segala sesuatu dari mengurangi limbah kertas dan konsumsi energi di kantor hingga memastikan bahwa kebijakan perusahaan mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan.

Melalui semua inisiatif ini, SDM tidak hanya membantu memastikan bahwa perusahaan memenuhi komitmen CSR-nya tetapi juga memainkan peran kunci dalam membangun modal sosial perusahaan. Dengan mengintegrasikan CSR ke dalam strategi dan operasi inti, SDM membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan meningkatkan reputasi perusahaan di mata karyawan, calon karyawan, dan masyarakat luas.

Singkatnya, integrasi antara SDM dan CSR merupakan faktor penting untuk sukses dalam bisnis kontemporer. Melalui peran strategisnya dalam mengimplementasikan CSR, SDM tidak hanya meningkatkan kinerja dan daya saing

perusahaan tetapi juga memperkuat komitmennya terhadap pembangunan berkelanjutan dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, SDM dan CSR bersama-sama membentuk dua pilar yang mendukung tata kelola perusahaan yang baik dan keberlanjutan jangka panjang.

Literatur terkait telah menunjukkan bahwa integrasi antara fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) dan Corporate Social Responsibility (CSR) memiliki dampak positif signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi, termasuk motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan, serta reputasi perusahaan. Kajian ini menguraikan penemuan dari beberapa studi dan teori penting yang mendukung perspektif ini.

Bhattacharya (2008) dalam studi mereka mengemukakan bagaimana CSR dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memperkuat identifikasi mereka dengan perusahaan. Mereka menemukan bahwa karyawan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen ketika mereka melihat organisasi mereka berinvestasi dalam inisiatif sosial dan lingkungan yang autentik. Hal ini secara langsung berdampak pada produktivitas mereka dan secara tidak langsung mempengaruhi reputasi perusahaan di mata publik.

Mirvis (2012) menambahkan bahwa peran SDM dalam mengintegrasikan CSR ke dalam strategi perusahaan sangat kritis. Melalui pendekatan yang disebut 'CSR HR', Mirvis menunjukkan bagaimana praktik SDM dapat menanamkan budaya tanggung jawab sosial di semua tingkatan organisasi. Pendekatan ini mencakup rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan yang bertujuan untuk memperkuat nilai-nilai CSR dalam operasi sehari-hari perusahaan.

Selanjutnya, Shen (2016) mengkonfirmasi bahwa kebijakan dan praktik SDM yang dirancang untuk mendukung CSR, seperti pelatihan kesadaran lingkungan dan keterlibatan karyawan dalam keputusan CSR, dapat memperkuat kinerja perusahaan. Mereka menyarankan bahwa sinergi antara SDM dan CSR dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan inovatif, yang pada gilirannya mendorong kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Glavas (2014) menyelidiki bagaimana karyawan mempersepsikan tindakan CSR perusahaan dan dampaknya terhadap keterlibatan mereka. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa perusahaan mereka berkomitmen terhadap tujuan sosial lebih mungkin mengalami keterlibatan kerja yang tinggi, menunjukkan korelasi positif antara persepsi CSR dan keterlibatan karyawan.

Melalui kajian pustaka ini, dapat disimpulkan bahwa integrasi antara SDM dan CSR memainkan peran vital dalam mempromosikan budaya perusahaan yang positif dan produktif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat reputasi perusahaan. Praktik SDM yang selaras dengan nilai-nilai CSR tidak hanya mendukung tujuan bisnis tetapi juga kontribusi perusahaan terhadap pembangunan sosial dan keberlanjutan lingkungan.

#### **A. Strategi dan Perencanaan**

Dalam merancang strategi Corporate Social Responsibility (CSR), Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran kritical dalam memastikan bahwa inisiatif tersebut sejalan dengan visi dan misi perusahaan. SDM bertanggung jawab

untuk memfasilitasi integrasi tujuan CSR ke dalam kerangka strategi bisnis keseluruhan, memastikan bahwa inisiatif ini mendukung objektif bisnis perusahaan sekaligus mempromosikan tanggung jawab sosial dan keberlanjutan. Kesuksesan strategi CSR sangat bergantung pada penerimaan dan dukungan dari semua tingkatan manajemen, yang memerlukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dari tim SDM.

Menurut Aguilera (2007), peran SDM dalam mengintegrasikan CSR ke dalam strategi perusahaan mencakup identifikasi cara di mana inisiatif CSR dapat memperkuat budaya perusahaan, meningkatkan reputasi perusahaan, dan berkontribusi pada keunggulan kompetitif. SDM harus bekerja sama dengan manajemen senior untuk memastikan bahwa strategi CSR mencerminkan nilai dan tujuan perusahaan dan diartikulasikan dengan jelas dalam rencana bisnis dan komunikasi perusahaan.

Dukungan manajemen esensial untuk implementasi dan keberlanjutan program CSR. Schaltegger (2018) menekankan bahwa SDM harus mengadvokasi untuk CSR di semua tingkatan organisasi, membangun kesadaran dan komitmen melalui pelatihan, komunikasi, dan keterlibatan karyawan. Memperoleh dukungan dari eksekutif senior hingga manajer lini memastikan bahwa inisiatif CSR memiliki sumber daya, perhatian, dan momentum yang diperlukan untuk sukses.

## **B. Perekrutan dan Pengembangan**

Menurut Greening dan Turban (2000), perusahaan yang menonjol dalam praktik CSR cenderung menarik kandidat berkualitas yang mencari lebih dari sekedar gaji. Individu ini sering kali mencari kesesuaian nilai dengan perusahaan dan ingin bekerja di tempat yang komitmennya terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan selaras dengan nilai pribadi mereka. Oleh karena itu, SDM harus mengintegrasikan pertimbangan CSR ke dalam proses rekrutmen dan seleksi, mengkomunikasikan komitmen CSR perusahaan dan mencari kandidat yang nilai dan tujuannya resonan dengan inisiatif CSR perusahaan.

Backhaus (2002) menekankan pentingnya pengembangan dan pelatihan dalam meningkatkan kesadaran dan keterlibatan karyawan dalam CSR. Program pelatihan yang dirancang oleh SDM harus menyediakan pengetahuan tentang standar CSR, serta cara praktis untuk mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan keberlanjutan ke dalam pekerjaan sehari-hari karyawan. Melalui pengembangan berkelanjutan ini, karyawan menjadi lebih mampu dan termotivasi untuk berkontribusi pada tujuan CSR perusahaan, mendorong budaya perusahaan yang lebih bertanggung jawab secara sosial.

## **C. Komunikasi dan Advokasi**

Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran kunci dalam mengkomunikasikan dan mengadvokasi inisiatif Corporate Social Responsibility (CSR) di dalam perusahaan. Fungsi ini mencakup tidak hanya menyampaikan informasi tetapi juga membangun pemahaman dan dukungan untuk program CSR di antara karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. SDM bertanggung jawab

untuk memastikan bahwa komunikasi tentang CSR jelas, konsisten, dan mendorong keterlibatan serta advokasi dari dalam.

Menurut Morsing (2006), komunikasi internal yang efektif mengenai CSR penting untuk membangun kredibilitas dan trust dalam inisiatif CSR perusahaan. SDM harus mengembangkan dan melaksanakan strategi komunikasi yang mencakup pelatihan, newsletter, intranet, dan forum diskusi untuk memperkuat pesan CSR dan memfasilitasi dialog. Melalui komunikasi yang efektif, karyawan tidak hanya menjadi lebih sadar akan program CSR perusahaan tetapi juga lebih mungkin untuk merasa terhubung dan berkontribusi pada tujuan-tujuan tersebut.

SDM juga memainkan peran vital dalam mengadvokasi nilai dan praktik CSR, tidak hanya di dalam perusahaan tetapi juga dalam interaksi mereka dengan pemangku kepentingan eksternal. Greening (2000) menemukan bahwa perusahaan dengan reputasi tanggung jawab sosial yang kuat lebih menarik bagi karyawan potensial. Dalam hal ini, SDM dapat berperan sebagai duta CSR, mempromosikan dan mempertahankan citra perusahaan sebagai organisasi yang bertanggung jawab secara sosial, yang pada gilirannya dapat menarik talenta dan mempertahankan karyawan.

#### **D. Monitoring dan Evaluasi**

Proses monitoring dan evaluasi merupakan komponen kritis dari program Corporate Social Responsibility (CSR) yang sukses. Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran integral dalam tahapan ini, memastikan bahwa kegiatan CSR tidak hanya dijalankan sesuai rencana tetapi juga memberikan dampak yang diinginkan untuk perusahaan dan masyarakat. Melalui monitoring dan evaluasi yang efektif, SDM dapat mengukur efektivitas program, menilai pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan, dan mengidentifikasi area untuk perbaikan.

SDM terlibat dalam menetapkan indikator kinerja yang dapat diukur untuk program CSR, yang bertujuan untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai sejauh mana tujuan program telah tercapai. Proses evaluasi yang dilakukan oleh SDM dapat membantu dalam mengukur pengaruh inisiatif CSR terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan reputasi perusahaan. Menurut El Akremi (2018) evaluasi efektif program CSR juga melibatkan pengumpulan feedback dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya, yang dapat memberikan wawasan berharga tentang persepsi dan dampak program.

Feedback yang diperoleh dari proses evaluasi sangat berharga untuk perbaikan berkelanjutan program CSR. SDM harus menganalisis data ini untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan program. Hasil analisis ini kemudian dapat digunakan untuk membuat penyesuaian strategis yang diperlukan, meningkatkan efektivitas program, dan memastikan bahwa inisiatif CSR tetap relevan dan berdampak. Selain itu, feedback ini dapat membantu dalam mengkomunikasikan pencapaian dan tantangan kepada manajemen dan karyawan, memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam inisiatif CSR.

## **METODE**

Metode yang dilakukan dalam penelitian ini mengandalkan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai interaksi antara praktik Sumber Daya Manusia (SDM) dan efektivitas program Corporate Social Responsibility (CSR). Dengan fokus pada eksplorasi, pendekatan ini memungkinkan pengumpulan data yang kaya untuk mengungkap nuansa dan dinamika dalam praktik SDM yang mendukung CSR.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam yang dilaksanakan dengan para profesional SDM, manajer CSR, dan karyawan yang terlibat langsung dalam program CSR di berbagai perusahaan. Seleksi responden yang bervariasi memastikan bahwa penelitian mengakomodasi perspektif yang luas dan mendalam dari berbagai konteks industri dan organisasi. Wawancara mendalam, yang didukung oleh pertanyaan terbuka dan semi-terstruktur, memfasilitasi diskusi yang luas dan mendalam, mengungkap pandangan dan pengalaman subjektif responden terkait integrasi CSR dalam fungsi SDM.

Setelah proses wawancara, analisis konten dilakukan terhadap transkrip wawancara untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan tema utama, pola, dan hubungan. Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan wawasan tentang bagaimana praktik SDM yang efektif mendukung dan mempengaruhi keberhasilan inisiatif CSR. Hasil analisis mengindikasikan bahwa SDM memainkan peran integral dalam berbagai aspek CSR, termasuk strategi dan perencanaan, perekrutan dan pengembangan, komunikasi dan advokasi, serta monitoring dan evaluasi.

## **HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang peran penting yang dimainkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung dan melaksanakan Corporate Social Responsibility (CSR) di perusahaan. Melalui analisis kualitatif data yang diperoleh dari wawancara dengan profesional SDM, manajer CSR, dan karyawan, penelitian ini mengidentifikasi empat area utama di mana praktik SDM berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan CSR: pengembangan kebijakan, pelatihan karyawan, komunikasi internal, dan evaluasi program.

### **Pengembangan Kebijakan**

Penelitian menunjukkan bahwa departemen SDM memiliki peran strategis dalam merumuskan kebijakan yang memasukkan nilai-nilai CSR ke dalam kerangka kerja perusahaan. SDM terlibat dalam mendefinisikan standar dan prosedur yang tidak hanya memenuhi persyaratan legal dan etis tetapi juga menggema visi dan misi perusahaan terkait tanggung jawab sosial. Kebijakan yang dikembangkan mencakup aspek-aspek seperti etika kerja, keberlanjutan lingkungan, kesejahteraan karyawan, dan keterlibatan komunitas. Dengan kebijakan yang kuat, SDM meletakkan fondasi yang memungkinkan karyawan dan perusahaan secara keseluruhan untuk bertindak secara bertanggung jawab dan berkelanjutan.

### **Pelatihan Karyawan**

Hasil penelitian juga menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan yang difasilitasi oleh SDM dalam memastikan kesuksesan program CSR. Melalui pelatihan yang ditargetkan, karyawan diberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memahami dan berkontribusi pada inisiatif CSR. Ini mencakup edukasi tentang isu-isu lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan, serta pelatihan khusus tentang cara menerapkan praktik terbaik CSR dalam aktivitas sehari-hari mereka. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kesadaran tetapi juga memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam inisiatif CSR.

#### Komunikasi Internal

Temuan menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif, difasilitasi oleh SDM, adalah kunci untuk mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap CSR. SDM memainkan peran penting dalam merancang dan melaksanakan strategi komunikasi yang memastikan semua karyawan mendapatkan informasi yang relevan dan terkini tentang inisiatif CSR perusahaan. Ini termasuk memastikan bahwa karyawan memahami tujuan CSR, bagaimana ini selaras dengan nilai perusahaan, dan peran individu mereka dalam mencapai tujuan ini. Komunikasi yang efektif membantu membangun rasa kepemilikan dan komitmen terhadap inisiatif CSR di antara karyawan, mendorong kohesi dan aksi kolektif.

#### Evaluasi Program

Akhirnya, hasil penelitian menggarisbawahi peran kritis SDM dalam evaluasi program CSR. SDM terlibat dalam mengukur efektivitas dan dampak inisiatif CSR, menggunakan metrik dan indikator kinerja untuk menilai kemajuan dan mengidentifikasi area untuk perbaikan. Proses evaluasi ini tidak hanya membantu dalam menentukan ROI dari inisiatif CSR tetapi juga memberikan feedback berharga yang dapat digunakan untuk menyempurnakan dan meningkatkan program di masa depan. Melalui evaluasi yang berkelanjutan, SDM memastikan bahwa program CSR terus berkembang dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan komunitas yang dilayaninya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan peran kunci yang dimainkan oleh SDM dalam berbagai tahap implementasi CSR, menunjukkan bahwa praktik SDM yang efektif adalah faktor krusial dalam mempromosikan keterlibatan karyawan, mendorong perilaku yang bertanggung jawab, dan memperkuat komitmen perusahaan terhadap tujuan CSR.

## **PEMBAHASAN**

temuan penelitian yang menggambarkan peran penting Sumber Daya Manusia (SDM) dalam penguatan dan implementasi program Corporate Social Responsibility (CSR) di perusahaan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kolaborasi antara departemen SDM dan CSR, menegaskan bahwa SDM berfungsi lebih dari sekedar pendukung; mereka adalah mitra strategis yang esensial dalam merumuskan dan menjalankan inisiatif CSR.

#### Sinergi Antara SDM dan CSR

Kolaborasi antara SDM dan CSR menonjol sebagai faktor kunci dalam menentukan keberhasilan program CSR. SDM, dengan peran sentralnya dalam

pengelolaan karyawan dan budaya organisasi, memiliki pengaruh yang luas dan mendalam dalam mempromosikan dan mengintegrasikan nilai-nilai CSR ke dalam praktik bisnis sehari-hari. Dengan bekerja sama, SDM dan CSR dapat memastikan bahwa inisiatif CSR tidak hanya berorientasi pada kepatuhan atau pencitraan, tetapi benar-benar melekat dalam nilai dan operasi perusahaan, menciptakan dampak yang berkelanjutan.

#### SDM sebagai Mitra Strategis

Penelitian ini menggarisbawahi evolusi peran SDM dari fungsi administratif tradisional menjadi mitra strategis yang kritis dalam CSR. SDM memiliki peran kunci dalam merancang kebijakan yang mendukung CSR, mengembangkan program pelatihan yang menumbuhkan kesadaran dan keterlibatan karyawan, melaksanakan komunikasi yang efektif, dan mengelola evaluasi program. Dengan demikian, SDM membantu membentuk cara karyawan memahami dan terlibat dalam CSR, yang secara signifikan mempengaruhi efektivitas keseluruhan inisiatif.

#### Keterbatasan dan Potensi Pengembangan

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan penting tentang peran SDM dalam CSR, terdapat keterbatasan yang harus diakui, termasuk fokus pada sampel yang mungkin tidak mencakup berbagai industri atau geografis. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang generalisasi temuan. Namun, keterbatasan ini juga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut, menyarankan bahwa studi masa depan dapat mengeksplorasi hubungan SDM dan CSR dalam konteks yang lebih luas dan beragam.

#### Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi praktisi bisnis. Untuk memaksimalkan dampak CSR, perusahaan disarankan untuk mengakui dan memanfaatkan potensi penuh dari departemen SDM mereka, mengintegrasikan praktik CSR ke dalam semua aspek manajemen sumber daya manusia, dari rekrutmen hingga pengembangan, dari komunikasi hingga evaluasi. Lebih lanjut, penelitian ini mendorong perusahaan untuk memandang SDM dan CSR tidak sebagai silo terpisah, tetapi sebagai fungsi yang saling terkait, yang kolaborasinya dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan.

Kesimpulannya, pembahasan ini menekankan pentingnya memahami dan memanfaatkan peran strategis SDM dalam CSR. Dengan melakukan hal ini, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan efektivitas program CSR mereka tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap tanggung jawab sosial dan keberlanjutan, membangun reputasi yang lebih kuat, dan pada akhirnya, mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan wawasan komprehensif tentang peran kritis yang dimainkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung dan mengimplementasikan program Corporate Social Responsibility (CSR) di berbagai perusahaan. Melalui analisis kualitatif yang mendalam, penelitian ini mengidentifikasi empat domain utama di mana SDM memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas dan keberlanjutan CSR: pengembangan kebijakan, pelatihan karyawan, komunikasi internal, dan evaluasi program.



Dalam domain pengembangan kebijakan, penelitian mengungkap bahwa SDM bertindak sebagai arsitek dalam menyusun kebijakan yang mengintegrasikan nilai-nilai CSR ke dalam operasional perusahaan. Ini termasuk merumuskan standar etika, keberlanjutan, dan kesejahteraan yang sejalan dengan visi perusahaan, memperkuat fondasi untuk tindakan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan oleh seluruh anggota organisasi.

Pelatihan karyawan, sebagai domain kedua, menunjukkan peran SDM dalam mengembangkan kompetensi karyawan yang mendukung tujuan CSR. Melalui edukasi yang ditargetkan dan pelatihan terfokus, karyawan diperlengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berpartisipasi secara aktif dalam inisiatif CSR, yang pada gilirannya meningkatkan kesadaran dan motivasi mereka.

Komunikasi internal yang efektif, diidentifikasi sebagai domain ketiga, ditekankan sebagai komponen penting yang dikelola oleh SDM untuk mendorong keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap CSR. Dengan memastikan informasi yang jelas dan konsisten disampaikan, SDM membantu membangun rasa kepemilikan dan komitmen karyawan terhadap tujuan CSR, mendorong kohesi dan sinergi dalam upaya bersama.

Terakhir, dalam domain evaluasi program, penelitian ini menyoroti pentingnya peran SDM dalam mengukur dan mengevaluasi dampak serta efektivitas CSR. Proses evaluasi ini penting tidak hanya untuk memahami ROI tetapi juga untuk mengumpulkan umpan balik yang berharga untuk meningkatkan dan menyempurnakan inisiatif CSR di masa depan, memastikan adaptasi dan pertumbuhan berkelanjutan program tersebut.

Dengan mempertimbangkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa SDM tidak sekadar mendukung, melainkan memainkan peran strategis dalam suksesnya CSR di perusahaan. Kolaborasi antara SDM dan departemen CSR terbukti krusial, dengan SDM berfungsi sebagai mitra strategis dalam merancang, melaksanakan, dan menilai program CSR. Implikasi praktis dari temuan ini menyarankan agar perusahaan lebih mengintegrasikan SDM dalam strategi CSR mereka, memanfaatkan potensi SDM untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, mendukung perilaku bertanggung jawab, dan memperkuat komitmen perusahaan terhadap tujuan CSR. Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya memperkuat inisiatif CSR mereka tetapi juga memajukan reputasi dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

#### 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.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2).
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees

- perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 7, 489–500.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54(4), 93–117.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *Journal of Business Ethics*, 147, 241–259.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.