

**INTEGRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA
KEPEMIMPINAN DALAM PENGUATAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL
PERUSAHAAN DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL:
STUDI KASUS KLIK MADURA**

Rifqi Setiawan Abadi
Universitas Negeri Surabaya
Email: rifqisetiawansatu@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pentingnya penguatan tanggung jawab sosial perusahaan di era transformasi digital melalui integrasi manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan dalam organisasi. Permasalahan yang dikaji adalah bagaimana integrasi tersebut diwujudkan serta implikasinya terhadap keberlanjutan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk integrasi dan dampaknya dalam praktik organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi dilakukan melalui rekrutmen berbasis nilai sosial, pengembangan kompetensi yang menekankan etika dan tanggung jawab perindividu, serta kepemimpinan partisipatif yang mendorong keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial. Integrasi ini memperkuat pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan, dalam meningkatkan komitmen karyawan, serta mendukung keberlanjutan organisasi di era digital. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi organisasi dalam mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan.

Kata Kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Budaya Kepemimpinan, Tanggung Jawab Sosial.*

Abstract

This study is motivated by the importance of strengthening corporate social responsibility in the era of digital transformation through the integration of human resource management and leadership culture within organizations. The research question addressed is how this integration is achieved and its implications for organizational sustainability. This study aims to analyze the forms of integration and their impact on organizational practices. It employs a qualitative approach using a case study design through interviews, observations, and documentation. The findings indicate that integration is achieved through social-value-based recruitment, competency development emphasizing ethics and individual responsibility, and participatory leadership that encourages employee engagement in social activities. This integration strengthens the implementation of corporate social responsibility, enhances employee commitment, and supports organizational sustainability in the digital era. This study provides theoretical and practical contributions to organizations in integrating human resource management and leadership culture.

Key Words: *Human Resource Management, Leadership Culture, Social Responsibility.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha pada era modern menuntut organisasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Tanggung jawab sosial perusahaan menjadi pendekatan strategis dalam mewujudkan praktik bisnis yang berkelanjutan, etis, dan bertanggung jawab terhadap berbagai pemangku kepentingan.¹ Keberhasilan organisasi kini tidak lagi semata diukur dari kinerja ekonomi, melainkan juga dari kontribusinya terhadap kesejahteraan sosial dan keberlanjutan jangka panjang.

Sejumlah kajian dalam literatur menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan telah berkembang sebagai konsep strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi, dengan menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, penelitian menyoroti peran strategis pengelolaan karyawan dalam menginternalisasikan nilai tanggung jawab sosial melalui kebijakan rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan kompetensi yang berorientasi pada etika dan keberlanjutan. Sementara itu, dalam kajian kepemimpinan, berbagai studi menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung praktik tanggung jawab sosial, khususnya melalui pendekatan kepemimpinan yang etis, partisipatif, dan berorientasi pada pemangku kepentingan. Perkembangan terkini dalam literatur juga menunjukkan adanya kecenderungan integrasi antara manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam memperkuat implementasi tanggung jawab sosial perusahaan, terutama dalam menghadapi dinamika perubahan di era transformasi digital.

Berbagai penelitian sebelumnya berfokus pada peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung tanggung jawab sosial perusahaan melalui kebijakan internal organisasi, serta pada peran kepemimpinan dalam membentuk budaya dan nilai yang berorientasi pada kepedulian sosial seperti yang telah diteliti oleh Zhao Hongdan & Chen Yuanhua.² Namun demikian, penelitian tersebut belum mengungkap secara komprehensif bagaimana integrasi antara manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan berlangsung secara sinergis dalam memperkuat pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan, khususnya dalam konteks transformasi digital pada organisasi berbasis lokal. Kajian yang menghubungkan kedua aspek tersebut dalam satu kerangka analisis yang utuh masih terbatas atau minim, sehingga belum memberikan gambaran yang mendalam mengenai mekanisme integrasi yang efektif. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis integrasi manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan dalam penguatan tanggung jawab sosial perusahaan di era transformasi digital melalui studi kasus pada Klik Madura sebagai organisasi lokal yang memiliki keterkaitan langsung dengan masyarakat dan aktivitas digital.

Penelitian ini mencoba tidak melihat peran masing-masing variabel, tetapi menekankan pada bagaimana sinergi antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan secara simultan membentuk dan memperkuat pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan. Kebaruan penelitian ini terletak pada konteks yang

¹ Aisyah Shakila and others, 'Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam Corporate Social Responsibility (CSR)', 8.1 (2024), pp. 3966–76.

² Hongdan Zhao, Yuanhua Chen, and Weiwei Liu, 'Socially Responsible Human Resource Management and Employee Moral Voice : Based on the Self - Determination Theory', 0123456789, 2022.

diangkat, yaitu era transformasi digital pada organisasi berbasis lokal, yang masih jarang dikaji dalam literatur sebelumnya. Dalam konteks ini, penelitian tidak hanya mengkaji praktik tanggung jawab sosial secara konvensional, tetapi juga bagaimana nilai-nilai sosial diinternalisasikan melalui sistem digital, pola kerja yang fleksibel, serta interaksi organisasi dengan masyarakat berbasis teknologi. Studi ini memberikan kontribusi baru dengan menghadirkan perspektif integratif dan kontekstual yang memperluas pemahaman mengenai implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di tengah dinamika digitalisasi organisasi.

Corporate Social Responsibility dipahami sebagai komitmen perusahaan untuk berperan aktif dalam pembangunan sosial dan pelestarian lingkungan pada dinamika digitalisasi, sekaligus juga membangun hubungan harmonis dengan semua karyawan, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Implementasi yang efektif diharapkan mampu meningkatkan citra organisasi, dan juga memperkuat kepercayaan publik, serta mendukung keberlanjutan perusahaan.³

Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan tidak dapat dipisahkan dari peran internal organisasi, khususnya manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang strategis berperan dalam merancang, mengintegrasikan, dan menginternalisasikan nilai tanggung jawab sosial melalui kebijakan rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, serta sistem kesejahteraan yang adil dan berkelanjutan.⁴ Namun demikian, praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada tanggung jawab sosial belum sepenuhnya optimal. Banyak organisasi masih memandang fungsi tersebut secara administratif, sehingga integrasi nilai sosial dalam kebijakan internal belum berjalan maksimal. Kondisi ini berpotensi menjadikan pelaksanaan tanggung jawab sosial sebatas formalitas dan belum menjadi strategi yang substantif.

Dalam konteks perkembangan strategis saat ini, integrasi manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan semakin relevan seiring dengan percepatan transformasi digital, khususnya pada sektor UMKM dan organisasi berbasis lokal. Transformasi digital tidak hanya berdampak pada perubahan sistem dan teknologi, tetapi juga menuntut penyesuaian dalam pengelolaan SDM, budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan. Studi menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan kompetensi karyawan, fleksibilitas organisasi, serta perubahan budaya dan kepemimpinan yang mendukung inovasi dan nilai keberlanjutan.⁵

Kepemimpinan digital menjadi faktor penting dalam menjaga keterlibatan karyawan melalui kepercayaan dan komunikasi yang efektif. Pada sektor UMKM, integrasi antara digitalisasi, kepemimpinan, dan inovasi manajemen terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha. Kajian mengenai integrasi nilai sosial dalam praktik SDM dan kepemimpinan menjadi semakin penting

³ Hart O Awa, Willie Etim, and Enyinda Ogbonda, 'Stakeholders , Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility (CSR)', *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2024, doi:10.1186/s40991-024-00094-y.

⁴ Heri Siswantoro, Rachmad Ilham, and Anissaul Hasanah, 'BIJMT : Brilliant International Journal Of The Role of HR in Advancing Sustainability and CSR', 2025.

⁵ Silvy Sondari Gadzali and others, 'Human Resource Management Strategy in Organisational Digital Transformation', 12 (2023), 760–70.

untuk memastikan bahwa transformasi digital tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga tetap mengedepankan tanggung jawab sosial dan keberlanjutan organisasi. Hasanah menegaskan, kepemimpinan altruistik berperan krusial dalam mendorong terbentuknya Organizational Citizenship Behavior (OCB). Melalui pendekatan yang mengutamakan kepentingan orang lain, pemimpin tidak hanya mengasah kapasitas diri, tetapi juga mampu menginspirasi bawahan untuk menyelaraskan gerak menuju tujuan kolektif. Praktik ini turut menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif, meningkatkan kinerja serta kapabilitas organisasi, dan menstimulasi tumbuhnya perilaku inovatif di kalangan pegawai.⁶

Pengelolaan sumber daya manusia, budaya kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menentukan arah dan kualitas implementasi tanggung jawab sosial perusahaan. Pemimpin berfungsi sebagai pengambil keputusan sekaligus teladan yang membentuk nilai, sikap, dan perilaku karyawan. Kepemimpinan yang berorientasi pada etika dan kepedulian sosial mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan.⁷ Integrasi antara manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan menjadi kebutuhan strategis dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan. Manajemen sumber daya manusia menyediakan sistem dan kebijakan, sementara kepemimpinan memberikan arah nilai dan konsistensi implementasi⁸. Tanpa sinergi keduanya, program tanggung jawab sosial berpotensi bersifat simbolis dan kurang berkelanjutan.

Integrasi tersebut menjadi semakin penting karena kedekatan organisasi dengan masyarakat membuat dampak sosial lebih nyata dalam konteks organisasi lokal. Klik Madura sebagai organisasi yang berkembang di Kabupaten Pamekasan memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian lokal sekaligus memberikan kontribusi sosial bagi karyawan dan masyarakat sekitar. Hal ini menuntut penerapan kebijakan internal yang selaras dengan nilai tanggung jawab sosial. Dalam praktiknya, integrasi antara kebijakan sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Tantangan dapat muncul dalam bentuk keterbatasan sumber daya, perbedaan persepsi antara pimpinan dan karyawan, serta tingkat pemahaman yang beragam terhadap konsep tanggung jawab sosial perusahaan.⁹ Kondisi tersebut dapat mempengaruhi konsistensi pelaksanaan program tanggung jawab sosial di dalam organisasi.

Kurangnya koordinasi kebijakan serta belum terbangunnya budaya organisasi yang kuat dapat menyebabkan implementasi tanggung jawab sosial perusahaan belum berjalan secara optimal, khususnya di tengah tuntutan era transformasi digital. Perubahan sistem kerja yang semakin berbasis teknologi menuntut adanya keselarasan antara kebijakan

⁶ Iswatun Hasanah and Hilmi Qosim Mubah. 2022. "Kepemimpinan Altruistik dalam Membentuk Organizational Citizenship Behaviour Pada Pegawai di SMP Plus Nurul Hikmah Pamekasan". *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 5 (2), 160-71. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v5i2.7642>.

⁷ Nana Yaw Asabere and others, 'AIDSS- AIDSS - HR : An Automated Intelligent Decision Support System for Enhancing Enhancing the Performance of Employees', 2.4 (2013), 1-7.

⁸ Mochamad Kevin Romadhona, Mochamad Kevin Romadhona, and Rachmat Dimas Oktafenanda, 'ASEAN Journal of Community Assessing Corporate Social Responsibility From the Perspective of the Local Community Assessing Corporate Social Responsibility From the Perspective of the Local Community', 8.1 (2024), 59-72.

⁹ Agus Salim, 'SENTRI : Jurnal Riset Ilmiah', 2.3 (2023), 813-28.

manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan yang adaptif terhadap dinamika digital. Sehingga diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana proses integrasi antara manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan berlangsung dalam praktik organisasi, sehingga mampu memperkuat pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan secara efektif dan berkelanjutan di era transformasi digital.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada kajian integrasi manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan dalam penguatan tanggung jawab sosial perusahaan di era transformasi digital pada Klik Madura. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana integrasi tersebut mampu mendukung pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan dinamika organisasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen dan kepemimpinan berbasis digital serta memberikan manfaat praktis bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada Klik Madura di Kabupaten Pamekasan sebagai organisasi berbasis media digital lokal. Pemilihan lokasi didasarkan pada karakteristik organisasi yang beroperasi dalam ekosistem digital serta memiliki keterkaitan langsung dengan masyarakat, sehingga relevan untuk mengkaji implementasi tanggung jawab sosial perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam proses integrasi manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan dalam penguatan tanggung jawab sosial perusahaan di era transformasi digital. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali fenomena secara holistik dan kontekstual sesuai dengan kondisi nyata di dalam organisasi.¹⁰

Narasumber dalam penelitian ini berjumlah 6 orang yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria tertentu, yaitu memiliki peran strategis, memahami kebijakan organisasi, serta terlibat langsung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan. Narasumber terdiri atas 1 pimpinan organisasi, 1 bagian manajemen sumber daya manusia, dan 4 karyawan yang terlibat aktif dalam program sosial perusahaan. Pemilihan narasumber ini bertujuan untuk memperoleh perspektif yang beragam dan mendalam terkait praktik integrasi yang terjadi di dalam organisasi.

Tabel 1. Kriteria pemilihan narasumber

No	Jabatan/Peran	Lama Bekerja	Keterlibatan dalam CSR	Kriteria Pemilihan
1	Pimpinan Perusahaan	> 3 tahun	Pengambil kebijakan	Memiliki peran strategis dan memahami arah kebijakan organisasi
2	Manajer SDM	1–3 tahun	Perancang program SDM & CSR	Terlibat langsung dalam pengelolaan SDM dan program sosial
3	Staf Operasional	1–2 tahun	Pelaksana kegiatan CSR	Terlibat aktif dalam pelaksanaan program sosial perusahaan
4	Staf Media/Digital	1–2 tahun	Publikasi kegiatan CSR	Berperan dalam komunikasi dan publikasi kegiatan sosial
5	Staf Administrasi	1–2 tahun	Pendukung kegiatan CSR	Mendukung administrasi dan dokumentasi kegiatan sosial

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*, 19th edn (Alfabeta CV, 2013).

6	Karyawan Umum	1–2 tahun	Partisipan kegiatan CSR	Mewakili perspektif karyawan dalam pelaksanaan CSR
---	---------------	-----------	-------------------------	--

Sumber: Olah data peneliti

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan fokus penelitian. Setiap wawancara berlangsung selama 10 hingga 30 menit dan dilakukan secara langsung di lingkungan kerja Klik Madura serta sebagian melalui media daring untuk menyesuaikan dengan kondisi kerja berbasis digital. Observasi dilakukan dengan mengamati aktivitas kerja, interaksi antar karyawan, serta keterlibatan dalam kegiatan sosial perusahaan. Dokumentasi meliputi pengumpulan data berupa arsip organisasi, laporan kegiatan, serta kebijakan internal yang relevan.

Instrumen pendukung dalam penelitian ini meliputi pedoman wawancara, alat perekam suara, catatan lapangan, serta dokumentasi berupa foto dan dokumen tertulis. Pedoman wawancara disusun untuk menggali informasi terkait integrasi manajemen sumber daya manusia, budaya kepemimpinan, serta implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di era transformasi digital.¹¹

Teknik analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara terus menerus sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian. Untuk menjaga keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode guna memastikan validitas dan konsistensi data yang diperoleh.

Pendekatan kualitatif dalam penelitian mengenai hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan tanggung jawab sosial perusahaan dinilai relevan karena mampu menjelaskan proses integrasi nilai sosial dalam praktik organisasi secara lebih mendalam. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa integrasi kebijakan sumber daya manusia dengan program tanggung jawab sosial perusahaan dapat memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial Perusahaan.¹²

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan data empirik yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan telaah dokumen di Klik Madura, Kabupaten Pamekasan. Penyajian dilakukan dengan mendahulukan data mentah berupa kutipan narasumber dan catatan lapangan sebelum diikuti interpretasi peneliti, sehingga pembaca dapat menilai secara mandiri validitas pemaknaan yang diberikan. Temuan ini akan diorganisasikan ke dalam tiga tema utama: (1) integrasi kebijakan manajemen sumber daya manusia, (2) peran budaya kepemimpinan, serta (3) dinamika dan tantangan yang dihadapi.

Integrasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Implementasi CSR

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*.

¹² Muhammad Ishtiaq, 'Book Review Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA : Sage', 12.5 (2019), 40–41, doi:10.5539/elt.v12n5p40.

Rekrutmen di Klik Madura tidak semata mengukur kompetensi teknis, tetapi secara eksplisit mempertimbangkan kesadaran sosial calon karyawan. Hal ini dikonfirmasi oleh Manajer SDM (Narasumber 2) dalam wawancara tertanggal 10 Maret 2025:

“Kami selalu menanyakan pengalaman sosial calon karyawan, misalnya pernah terlibat kegiatan sosial atau organisasi kemasyarakatan. Bukan sekadar formalitas, tetapi kami ingin memastikan nilai kepedulian sudah ada sebelum mereka masuk.” (Narasumber 2, Manajer SDM)

Observasi lapangan pada bulan Maret April 2025 menunjukkan bahwa orientasi karyawan baru mencakup sesi pengenalan nilai tanggung jawab sosial perusahaan, di mana setiap karyawan diminta menyusun rencana kontribusi sosial selama tiga bulan pertama bekerja. Program pelatihan juga menyertakan modul etika bisnis dan pelibatan komunitas yang dilaksanakan setiap kuartal. Pada staf Operasional (Narasumber 3) menggambarkan pengalaman tersebut sebagai berikut:

“Ada pelatihan khusus tentang bagaimana liputan berita kami bisa berdampak pada masyarakat. Kami diajarkan bahwa setiap konten yang kami buat adalah bentuk tanggung jawab sosial, bukan sekadar tugas jurnalistik.” (Narasumber 3, Staf Operasional)

Catatan lapangan peneliti menunjukkan bahwa pada minggu kedua observasi, seluruh karyawan dilibatkan dalam rapat perencanaan program bakti sosial bulanan yang mencakup peliputan isu lingkungan lokal dan sosialisasi kebijakan pemerintah daerah kepada masyarakat. Keterlibatan ini tidak bersifat sukarela penuh; terdapat satu karyawan administrasi (Narasumber 5) yang mengakui mengikuti kegiatan karena dorongan norma kelompok, bukan sepenuhnya karena kesadaran pribadi, sebuah *negative case* yang penting dicatat untuk menghindari idealisasi temuan.

Evaluasi kinerja karyawan menyertakan indikator kontribusi sosial, meskipun bobotnya lebih rendah dibandingkan indikator produktivitas kerja utama. Manajer SDM mengakui bahwa keseimbangan antara target produksi konten digital dan keterlibatan sosial kadang menimbulkan tekanan bagi karyawan, terutama di periode beban kerja tinggi.

Peran Budaya Kepemimpinan dalam Penguatan CSR

Pemimpin organisasi (Narasumber 1) menjalankan pola kepemimpinan yang secara konsisten menempatkan tanggung jawab sosial sebagai komponen strategis, bukan sekadar kegiatan sampingan. Hal ini terlihat dari pernyataan berikut:

“Saya selalu bilang kepada tim bahwa CSR bukan program tambahan. Kalau kita bergerak di bidang media lokal, maka setiap kata yang kita tulis sudah merupakan bentuk tanggung jawab sosial kepada masyarakat Madura. Kepercayaan masyarakat adalah aset utama kita.” (Narasumber 1, Pimpinan Organisasi)

Observasi pada rapat mingguan redaksi menunjukkan bahwa pimpinan secara rutin membuka forum tanya jawab di mana karyawan dari berbagai level dapat mengusulkan ide liputan atau kegiatan sosial. Pada salah satu pertemuan yang diamati, Staf Media/Digital (Narasumber 4) mengusulkan program live streaming edukasi untuk pelajar SMP di wilayah terpencil, yang langsung mendapat persetujuan prinsip dari pimpinan untuk dikembangkan lebih lanjut. Kejadian ini mencerminkan pola kepemimpinan partisipatif yang melampaui retorika.

Karyawan Umum (Narasumber 6) mengungkapkan dampak keteladanan pimpinan terhadap perilaku karyawan:

“Kalau pimpinan turun langsung ke lapangan saat ada kegiatan sosial, kami merasa malu kalau tidak ikut serius. Bukan karena diwajibkan, tapi karena itu menunjukkan bahwa kegiatan ini memang penting.” (Narasumber 6, Karyawan Umum)

Namun, penelitian juga mencatat sebuah temuan yang tidak sepenuhnya selaras dengan gambaran ideal tersebut. Pada salah satu program donasi berita kemanusiaan, terdapat perbedaan pandangan antara pimpinan yang menekankan urgensi peliputan dan sebagian karyawan yang merasa beban kerja menjadi tidak proporsional. Hal ini menjadi indikator bahwa internalisasi nilai CSR belum sepenuhnya merata di seluruh lapisan organisasi.

Dinamika dan Tantangan Integrasi

Integrasi antara kebijakan SDM dan budaya kepemimpinan dalam pelaksanaan CSR tidak berlangsung tanpa friksi. Tiga tantangan utama teridentifikasi dari data lapangan: (a) keterbatasan anggaran operasional untuk program sosial; (b) perbedaan persepsi lintas level terhadap prioritas CSR; dan (c) kesenjangan internalisasi nilai antara karyawan lama dan baru.

Mengenai keterbatasan anggaran, Manajer SDM (Narasumber 2) menyatakan bahwa program pelatihan CSR terpaksa dilaksanakan secara internal tanpa instruktur eksternal karena keterbatasan dana. Organisasi menyiasatinya dengan memanfaatkan platform digital internal termasuk grup diskusi berbasis aplikasi pesan dan video pelatihan yang diproduksi sendiri sebagai media transfer pengetahuan sosial lintas karyawan. Adaptasi ini menunjukkan daya inovasi organisasi lokal dalam menghadapi keterbatasan sumber daya di era digital.

Perbedaan persepsi antara pimpinan dan karyawan terhadap CSR juga menjadi hambatan nyata. Sebagian karyawan, khususnya yang bergabung dalam dua tahun terakhir, masih memandang kegiatan sosial sebagai beban tambahan di luar kewajiban pokok. Kondisi ini berbeda dari ekspektasi awal peneliti bahwa internalisasi nilai akan lebih mudah terjadi pada organisasi kecil dengan komunikasi yang relatif intens. Temuan ini menjadi negative case yang relevan: ukuran organisasi yang kecil tidak secara otomatis menjamin keselarasan persepsi antar anggota.

Tabel 2. Ringkasan Temuan: Integrasi SDM, Budaya Kepemimpinan, dan CSR di Klik Madura

Tema	Data Empirik (Kutipan/Observasi)	Interpretasi Peneliti	Tantangan/Negative Case
Integrasi Kebijakan SDM	Rekrutmen berbasis nilai sosial; orientasi karyawan baru menyertakan sesi CSR; pelatihan modul etika bisnis tiap kuartal (Observasi, Maret 2025; Narasumber 2 & 3).	Kebijakan SDM secara aktif menjembatani tujuan bisnis dan tanggung jawab sosial, mendukung budaya organisasi berbasis nilai.	Satu karyawan mengikuti kegiatan karena tekanan norma, bukan kesadaran pribadi (Narasumber 5). Indikator CSR dalam evaluasi kinerja masih berbobot rendah.

Budaya Kepemimpinan	Pimpinan membuka forum usulan CSR di rapat mingguan; turun lapangan dalam kegiatan sosial (Observasi, April 2025; Narasumber 1, 4, 6).	Keteladanan pimpinan berfungsi sebagai mekanisme normatif yang mendorong partisipasi karyawan secara informal.	Perbedaan pandangan antara pimpinan dan karyawan soal beban kerja saat program CSR intensif (Narasumber 6).
Dinamika & Tantangan	Anggaran program sosial terbatas; platform digital internal digunakan sebagai alternatif pelatihan; kesenjangan persepsi lintas generasi karyawan (Narasumber 2).	Keterbatasan sumber daya mendorong inovasi adaptif berbasis digital, namun internalisasi nilai belum merata di seluruh level organisasi.	Organisasi kecil tidak otomatis menjamin keselarasan nilai. Internalisasi CSR memerlukan intervensi struktural berkelanjutan, bukan hanya keteladanan pimpinan.

Sumber: Olah data penelitian

Pembahasan

Bagian ini menganalisis temuan penelitian secara kritis dengan mendialogkannya terhadap literatur kontemporer mengenai integrasi HRM-CSR, kepemimpinan etis, dan transformasi digital pada organisasi lokal. Pembahasan disusun untuk menjelaskan di mana temuan ini selaras, berbeda, atau memperluas proposisi teoritis yang telah ada.

Integrasi HRM-CSR

Temuan penelitian mengonfirmasi proposisi inti dari kerangka Socially Responsible HRM (SR-HRM) yang dikembangkan oleh Zhao,¹³ yakni bahwa praktik pengelolaan SDM yang berorientasi social seperti rekrutmen berbasis nilai dan pelatihan etika mendorong perilaku prososial karyawan melalui mekanisme internalisasi identitas. Di Klik Madura, proses rekrutmen yang mempertimbangkan riwayat keterlibatan sosial calon karyawan menunjukkan bahwa organisasi secara sadar membangun modal sosial sejak tahap seleksi.

Temuan ini juga selaras dengan argumen Siregar.¹⁴ yang menyatakan bahwa integrasi CSR ke dalam fungsi-fungsi inti HRM rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial perusahaan. Namun, penelitian ini menambahkan nuansa penting, yaitu integrasi tersebut tidak berjalan linier. Adanya karyawan yang berpartisipasi semata karena tekanan norma (bukan internalisasi nilai) menunjukkan bahwa keselarasan antara kebijakan formal dan motivasi intrinsik memerlukan proses yang lebih panjang. Temuan ini berseberangan dengan asumsi optimistis dalam beberapa studi yang menyamakan keberadaan kebijakan dengan internalisasi nilai.¹⁵

¹³Zhao, Chen, and Liu, 'Socially Responsible Human Resource Management and Employee Moral Voice : Based on the Self - Determination Theory'.

¹⁴Mahmul Siregar, 'Prediktabilitas Regulasi Tanggungjawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) Di Indonesia', *Jurnal Hukum Samudra Keadilan*, 11.1 (2016), 91–104 <https://ejournalunsam.id/index.php/jhsk/article/view/29>.

¹⁵Siswanto, Ilham, and Hasanah, 'BIJMT : Brilliant International Journal Of The Role of HR in Advancing Sustainability and CSR'.

Dalam konteks UMKM dan organisasi lokal, Yudiyanto menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya justru menjadi katalis kreativitas dalam manajemen SDM¹⁶. Hal ini sejalan dengan temuan di Klik Madura, yaitu penggunaan platform digital internal sebagai media pelatihan CSR merupakan bentuk adaptasi inovatif yang memanfaatkan infrastruktur teknologi yang sudah tersedia, tanpa memerlukan investasi tambahan yang signifikan. Adaptasi ini menggarisbawahi relevansi konsep *resource bricolage* dalam konteks manajemen sosial di era digital.

Kepemimpinan Bertanggung Jawab di Era Digital

Pola kepemimpinan yang ditemukan di Klik Madura memiliki kesamaan dengan konsep *responsible leadership* yang merujuk pada pemimpin yang menyeimbangkan kepentingan ekonomi dengan tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingan. Pimpinan organisasi tidak hanya mengeluarkan kebijakan, tetapi juga turun langsung dalam kegiatan social sebuah bentuk *embodied leadership* yang memberikan sinyal nilai secara nonverbal kepada seluruh anggota organisasi.

Studi dari Sahir¹⁷ menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui pembentukan budaya organisasi yang kondusif. Temuan di Klik Madura memperkuat kesimpulan ini dengan menambahkan dimensi sosial yaitu partisipasi karyawan dalam CSR meningkat ketika pimpinan membuka ruang kolaborasi dalam forum perencanaan, bukan hanya memberikan instruksi *top-down*.

Namun, penelitian ini juga menangkap batas kepemimpinan berbasis keteladanan. Ketika keterlibatan karyawan bergantung pada kehadiran dan antusiasme pemimpin, keberlanjutan program CSR menjadi rentan terhadap perubahan personal pimpinan. Kondisi ini mendukung argument Luthan¹⁸. Bahwa transformasi digital di organisasi membutuhkan kepemimpinan yang menginstitutionalisasi nilai, bukan hanya mencontohkan nilai. Artinya, mekanisme CSR perlu dikodekan ke dalam sistem manajemen yang lebih formal seperti kebijakan tertulis, sistem reward, dan protokol digital agar tidak bersifat *person-dependent*.

CSR Adaptif di Era Transformasi Digital

Salah satu kebaruan temuan penelitian ini terletak pada cara Klik Madura mengintegrasikan transformasi digital ke dalam praktik CSR. Sebagai organisasi media digital lokal, Klik Madura memanfaatkan kapasitas teknologinya untuk memperluas jangkauan dampak sosial, meliputi peliputan isu komunitas, edukasi publik melalui konten digital, dan rencana program *live streaming* pendidikan di wilayah terpencil. Hal ini mencerminkan model CSR digital yang relevan dengan konteks UMKM berbasis teknologi, yakni penggunaan aset digital inti organisasi sebagai instrumen tanggung jawab sosial, bukan hanya sebagai medium publisitas.

Pemanfaatan teknologi dalam pelibatan karyawan juga teridentifikasi melalui grup diskusi berbasis aplikasi pesan yang difungsikan untuk koordinasi CSR. Pendekatan ini relevan dengan argumen Gadzali dkk. Bahwa dalam konteks kerja hibrida dan organisasi

¹⁶Yudiyanto Joko Purnomo and others, *Manajemen Sumber Daya Manusia Percetakan Cendikia Mulia Mandiri*, 2021.

¹⁷Syafrida Hafni Sahir and others, *Pengembangan Dan Budaya Organisasi* (Yayasan Kita Menulis, 2021), XXXII.

¹⁸ Elvira Luthan, 'Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan', 80, 2012, pp. 204–19, doi:10.24034/j25485024.y2017.v1.i2.2754.

digital, kepemimpinan yang efektif perlu menjaga keterlibatan karyawan melalui komunikasi berbasis teknologi yang transparan dan inklusif. Temuan lapangan di Klik Madura menunjukkan bahwa komunikasi digital tersebut berjalan secara informal dan adaptif, meskipun belum memiliki protokol yang terstruktur.¹⁹

Jika dibandingkan dengan studi Aisyah Sakila mengenai penilaian CSR dari perspektif komunitas lokal, temuan penelitian ini menambahkan perspektif internal, yakni keterlibatan aktif komunitas hanya dapat terwujud ketika karyawan sebagai ujung tombak organisasi memiliki pemahaman dan motivasi yang cukup terhadap nilai sosial. Dengan demikian, investasi dalam internalisasi nilai CSR kepada karyawan merupakan prasyarat keberhasilan CSR yang berorientasi komunitas²⁰.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi HRM-CSR di Klik Madura berjalan dalam kondisi dinamis yang dipengaruhi oleh faktor struktural (kebijakan organisasi), agensi (kepemimpinan dan perilaku karyawan), dan konteks (transformasi digital serta keterbatasan sumber daya lokal). Implikasi teoretisnya adalah bahwa model integrasi HRM-CSR perlu dibangun di atas kerangka yang mengakui kompleksitas dan kontradiksi internal organisasi, bukan hanya mengasumsikan harmonisasi nilai yang mulus. Bagi praktisi, temuan ini menekankan pentingnya membangun mekanisme umpan balik yang memungkinkan karyawan menyuarakan kesenjangan antara nilai yang diproklamirkan dan pengalaman yang dirasakan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan di Klik Madura. Manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai sistem yang mengintegrasikan nilai-nilai tanggung jawab sosial melalui kebijakan rekrutmen, pengembangan karyawan, serta pembentukan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial organisasi. Sementara itu, budaya kepemimpinan berperan dalam memberikan arah, teladan, serta dukungan terhadap implementasi nilai-nilai tanggung jawab sosial di dalam organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tanggung jawab sosial perusahaan sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan yang berkembang dalam organisasi. Kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada nilai etika mampu mendorong keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial perusahaan serta memperkuat komitmen organisasi terhadap keberlanjutan sosial. Namun demikian, integrasi tersebut masih menghadapi beberapa tantangan seperti keterbatasan sumber daya, perbedaan persepsi mengenai prioritas program sosial, serta kebutuhan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan.

Dengan demikian, integrasi antara manajemen sumber daya manusia dan budaya kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan. Organisasi perlu memperkuat kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada nilai sosial serta mengembangkan budaya kepemimpinan yang mendukung praktik bisnis yang etis dan berkelanjutan. Upaya

¹⁹ Gadzali and others, 'Human Resource Management Strategy in Organisational Digital Transformation'.

²⁰ Aisyah Shakila and others, 'Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam Corporate Social Responsibility (CSR)', 8 (2024), pp. 3966–76.

tersebut diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat hubungan organisasi dengan masyarakat, serta mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Asabere, Nana Yaw, Nana Kwame Gyamfi, Accra Polytechnic, and Kumasi Polytechnic, 'AIDSS- AIDSS - HR : An Automated Intelligent Decision Support System for Enhancing Enhanc Ing the Performance of Employees', 2.4 (2013), pp. 1–7
- Awa, Hart O, Willie Etim, and Enyinda Ogbonda, 'Stakeholders , Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility (CSR)', *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2024, doi:10.1186/s40991-024-00094-y
- Gadzali, Silvy Sondari, Junaid Gazalin, Sutrisno Sutrisno, Yanto Budi Prasetya, and Abu Muna, 'Human Resource Management Strategy in Organisational Digital Transformation', 12 (2023), pp. 760–70
- Hasanah, Iswatun, and Hilmi Qosim Mubah. 2022. "KEPEMIMPINAN ALTRUIS DALAM MEMBENTUK ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR PADA PEGAWAI DI SMP PLUS NURUL HIKMAH PAMEKASAN". *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 5 (2), 160-71. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v5i2.7642>.
- Ishtiaq, Muhammad, 'Book Review Creswell , J . W . (2014). Research Design : Qualitative , Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th Ed .). Thousand Oaks , CA : Sage', 12.5 (2019), pp. 40–41, doi:10.5539/elt.v12n5p40
- Luthan, Elvira, 'Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan', 80, 2012, pp. 204–19, doi:10.24034/j25485024.y2017.v1.i2.2754
- Purnomo, Yudiyanto Joko, S E Mm, S E Clma Budi Harto, and M Andina Dwijayanti, *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Percetakan Cendikia Mulia Mandiri*, 2021
- Romadhona, Mochamad Kevin, Mochamad Kevin Romadhona, and Rachmat Dimas Oktafenanda, 'ASEAN Journal of Community Assessing Corporate Social Responsibility From the Perspective of the Local Community Assessing Corporate Social Responsibility From the Perspective of the Local Community', 8.1 (2024), pp. 59–72
- Sahir, Syafrida Hafni, Arin Tentrem Mawati, Abdurrozzaq Hasibuan, and Nenny Ika Putri, *Pengembangan Dan Budaya Organisasi* (Yayasan Kita Menulis, 2021), xxxii
- Salim, Agus, 'SENTRI : Jurnal Riset Ilmiah', 2.3 (2023), pp. 813–28
- Shakila, Aisyah, Arini Aulia, Dhea Amelia Stiawan, Fatika Karmila, Ahmad Gibran, Mangatur Untung Sinaga, and others, 'Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam Corporate Social Responsibility (CSR)', 8.1 (2024), pp. 3966–76
- , 'Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam Corporate Social Responsibility (CSR)', 8 (2024), pp. 3966–76
- Siregar, Mahmul, 'Prediktabilitas Regulasi Tanggungjawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) Di Indonesia', *Jurnal Hukum Samudra Keadilan*, 11.1 (2016), pp. 91–104 <<https://ejournalunsam.id/index.php/jhsk/article/view/29>>
- Siswantoro, Heri, Rachmad Ilham, and Anisaul Hasanah, 'BIJMT : Brilliant International Journal Of The Role of HR in Advancing Sustainability and CSR', 2025
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, 19th edn (Alfabeta CV,

2013)

Zhao, Hongdan, Yuanhua Chen, and Weiwei Liu, 'Socially Responsible Human Resource Management and Employee Moral Voice: Based on the Self - Determination Theory', 0123456789, 2022