

Implementasi CSR Rumah Makan Pagi Sore dalam Membangun Tanggung Jawab Karyawan Melalui Strategi Employee Relations (Studi Kasus : Berbagi Berkah Ibadah Umrah)

Ahmad Haikhal*, Muh. Ruslan Ramli, Salman, Bayquni

Universitas Esa Unggul, Indonesia

Email: ahmadhaikhal@student.esaunggul.ac.id

Keywords:

Internal CSR; Employee relations; employee responsibility; case study; Pagi Sore Restaurant.

Abstract

Internal Corporate Social Responsibility (CSR) is understood not merely as a form of employee reward but also as an organizational communication strategy for building relationships with internal publics. This study aims to analyze the implementation of the "Berbagi Berkah Ibadah Umrah" (Sharing the Blessings of Umrah) internal CSR program at Rumah Makan Pagi Sore Merah through an employee relations strategy designed to foster employee responsibility, while also identifying implementation challenges. The study employs a qualitative method using a single case study approach and a constructivist paradigm. Data were collected through in-depth interviews and participant observation involving five informants—one management representative and four employees (two program recipients and two non-recipients). Data validity was ensured through source and technique triangulation, member checks, and an audit trail, followed by analysis using the Miles, Huberman, and Saldana interactive model. The results indicate that the program is implemented through a selection process based on tenure, discipline, integrity, and Key Performance Indicators (KPIs), all of which contribute to fostering a sense of appreciation, trust, and responsibility among employees. Implementation challenges include operational adjustments, differing perceptions regarding the reward, perceptions of fairness in the selection process, one-way communication, and quota limitations. From a Triple Bottom Line perspective, the program yields benefits across the "profit" aspect (via productivity), the "people" aspect (via employee welfare and engagement), and the "planet" aspect (via the creation of a harmonious work environment). The study concludes that a spiritually-grounded internal CSR program can serve as an effective employee relations strategy, although improvements in two-way communication and selection transparency are required.

Kata Kunci:

CSR internal;
Employee Relations;
tanggung jawab karyawan;
studi kasus;
Rumah Makan Pagi Sore.

Abstrak

Corporate Social Responsibility (CSR) internal tidak hanya dipahami sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan, tetapi juga sebagai strategi komunikasi organisasi dalam membangun hubungan dengan publik internal. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Program CSR Internal “Berbagi Berkah Ibadah Umrah” oleh Rumah Makan Pagi Sore Merah melalui strategi Employee Relations dalam membangun tanggung jawab karyawan serta mengidentifikasi

kendala pelaksanaannya. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal dan paradigma konstruktivisme. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif terhadap lima informan, yaitu satu pihak manajemen dan empat karyawan, yang terdiri atas dua penerima program dan dua karyawan yang belum menerima program. Validitas data diperoleh melalui triangulasi sumber dan teknik, member check, serta audit trail, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program dilaksanakan melalui seleksi berdasarkan masa kerja, kedisiplinan, integritas, dan Key Performance Indicator (KPI), yang berperan dalam membangun rasa dihargai, kepercayaan, dan tanggung jawab karyawan. Kendala pelaksanaan meliputi penyesuaian operasional, perbedaan persepsi terhadap penghargaan, persepsi keadilan seleksi, komunikasi satu arah, dan keterbatasan kuota. Berdasarkan perspektif Triple Bottom Line, program memberikan manfaat pada aspek profit melalui produktivitas, people melalui kesejahteraan dan keterikatan karyawan, serta planet melalui terciptanya lingkungan kerja harmonis. Penelitian menyimpulkan bahwa CSR internal berbasis nilai spiritual dapat menjadi strategi Employee Relations yang efektif, meskipun diperlukan peningkatan komunikasi dua arah dan transparansi seleksi.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha pada era globalisasi telah menyebabkan perubahan paradigma perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis. Perusahaan tidak lagi hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi (profit), tetapi juga dituntut untuk memperhatikan tanggung jawab sosial terhadap berbagai pemangku kepentingan (stakeholders), sehingga keberhasilan perusahaan modern tidak hanya diukur melalui pencapaian finansial, tetapi juga melalui kemampuan organisasi dalam membangun hubungan yang harmonis dengan stakeholder internal maupun eksternal (Freeman, 1984; Carroll, 1991). Salah satu konsep yang berkembang sebagai bentuk respons terhadap perubahan tersebut adalah Corporate Social Responsibility (CSR), yaitu komitmen perusahaan untuk menjalankan aktivitas bisnis secara bertanggung jawab dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, yang berkembang dari sekadar filantropi menjadi bagian dari strategi organisasi yang mendukung keberlanjutan bisnis melalui penciptaan nilai bersama (shared value) (Carroll, 1991).

Konsep CSR kemudian diperkuat melalui pemikiran John Elkington mengenai Triple Bottom Line yang menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan keuntungan (profit), tetapi juga harus memperhatikan manusia (people) dan lingkungan (planet) (Prastowo, 2011). Dalam kerangka tersebut, dimensi people tidak hanya berkaitan dengan masyarakat eksternal, tetapi juga mencakup karyawan sebagai stakeholder internal yang menjalankan aktivitas operasional, menjaga kualitas produk dan pelayanan, serta berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan bentuk CSR internal yang memberikan perhatian terhadap kesejahteraan, pengembangan kompetensi, penghargaan atas kontribusi, serta kebutuhan psikologis maupun spiritual karyawan, karena implementasi yang berkelanjutan

dapat memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan serta meningkatkan kualitas kehidupan kerja (Turker, 2009).

Kajian mengenai internal CSR semakin berkembang karena perusahaan mulai memahami bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh hubungan dengan pelanggan dan masyarakat eksternal, tetapi juga oleh kualitas hubungan dengan karyawan (Abidah, 2024). Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi dapat semakin kuat sehingga mendorong munculnya perilaku kerja positif. Dalam perspektif ilmu komunikasi dan Public Relations, implementasi CSR internal memiliki keterkaitan erat dengan strategi Employee Relations, yaitu fungsi Public Relations yang berfokus pada pembangunan hubungan harmonis antara organisasi dan karyawan melalui komunikasi yang efektif, keterbukaan informasi, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Menurut Frank Jefkins, Employee Relations tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi perusahaan kepada karyawan, tetapi juga merupakan proses membangun hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan publik internalnya. Hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan juga berkaitan dengan pembentukan tanggung jawab karyawan, yang tercermin melalui kedisiplinan, integritas, kepatuhan terhadap aturan organisasi, serta kesediaan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan—tidak hanya dipengaruhi oleh sistem pengawasan formal, tetapi juga oleh budaya organisasi, nilai perusahaan, dan kualitas hubungan antara karyawan dengan organisasi.

Salah satu perusahaan yang menerapkan pendekatan CSR internal berbasis nilai spiritual adalah Rumah Makan Pagi Sore Merah, jaringan restoran masakan Padang yang pertama kali didirikan pada tahun 1973 di Kota Palembang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Rifky Ramdani selaku Direktur/Pemegang Saham Rumah Makan Pagi Sore Merah pada 14 Januari 2026, perusahaan mengalami perkembangan usaha yang signifikan, dengan ekspansi ke Jakarta pada tahun 2006, dan saat ini memiliki 18 outlet yang tersebar di Jabodetabek, Pekanbaru, dan Palembang, dengan jumlah karyawan mencapai sekitar 3.500 orang. Pertumbuhan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk dan strategi bisnis, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, mengingat karyawan berhubungan langsung dengan pelanggan serta menentukan kualitas pelayanan, konsistensi produk, dan pengalaman konsumen.

Sebagai bentuk perhatian terhadap stakeholder internal, Rumah Makan Pagi Sore Merah menjalankan Program CSR Internal “Berbagi Berkah Ibadah Umrah”, yang mulai dilaksanakan secara resmi sejak tahun 2022 sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan yang memiliki dedikasi, kinerja, integritas, serta tanggung jawab selama bekerja. Berbeda dengan bentuk penghargaan konvensional yang umumnya diberikan dalam bentuk insentif finansial atau fasilitas kerja, program ini memberikan pengalaman yang memiliki nilai emosional dan spiritual melalui kesempatan menjalankan ibadah umrah, menunjukkan bahwa perusahaan memandang karyawan tidak hanya sebagai sumber daya produktif, tetapi juga sebagai individu yang memiliki kebutuhan nilai, keyakinan, dan tujuan personal. Dalam perspektif CSR internal, program ini dapat dipahami sebagai implementasi dimensi people dalam konsep Triple Bottom Line, sekaligus berfungsi sebagai media komunikasi organisasi

yang menyampaikan pesan perusahaan mengenai penghargaan, kepedulian, loyalitas, dan pentingnya hubungan harmonis antara perusahaan dengan karyawan.

Urgensi penelitian ini terletak pada semakin meningkatnya tuntutan bagi perusahaan untuk tidak hanya memperhatikan aspek ekonomi, tetapi juga aspek sosial dan spiritual dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, fenomena "quiet quitting" dan menurunnya loyalitas karyawan di era pasca-pandemi menjadikan strategi Employee Relations yang efektif sebagai kebutuhan mendesak bagi perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana CSR internal berbasis spiritual dapat berkontribusi terhadap pembentukan tanggung jawab dan loyalitas karyawan menjadi sangat relevan bagi pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia dan komunikasi organisasi di Indonesia.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pengkajian implementasi CSR internal yang tidak hanya berbasis material, tetapi juga berbasis nilai spiritual, serta penggunaannya sebagai instrumen Employee Relations dalam membangun tanggung jawab karyawan melalui pendekatan studi kasus kualitatif yang mendalam. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih banyak mengukur dampak CSR internal secara kuantitatif, penelitian ini berupaya menggali proses komunikasi, pemaknaan, dan konstruksi realitas sosial yang terjadi di balik program CSR internal tersebut. Sebagai bentuk perhatian terhadap stakeholder internal, Rumah Makan Pagi Sore Merah menjalankan Program CSR Internal "Berbagi Berkah Ibadah Umrah", yang mulai dilaksanakan secara resmi sejak tahun 2022 sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan yang memiliki dedikasi, kinerja, integritas, serta tanggung jawab selama bekerja. Berbeda dengan bentuk penghargaan konvensional yang umumnya diberikan dalam bentuk insentif finansial atau fasilitas kerja, program ini memberikan pengalaman yang memiliki nilai emosional dan spiritual melalui kesempatan menjalankan ibadah umrah, menunjukkan bahwa perusahaan memandang karyawan tidak hanya sebagai sumber daya produktif, tetapi juga sebagai individu yang memiliki kebutuhan nilai, keyakinan, dan tujuan personal. Dalam perspektif CSR internal, program ini dapat dipahami sebagai implementasi dimensi people dalam konsep Triple Bottom Line, sekaligus berfungsi sebagai media komunikasi organisasi yang menyampaikan pesan perusahaan mengenai penghargaan, kepedulian, loyalitas, dan pentingnya hubungan harmonis antara perusahaan dengan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan dua pertanyaan penelitian: (1) bagaimana implementasi Program CSR internal "Berbagi Berkah Ibadah Umrah" oleh Rumah Makan Pagi Sore Merah melalui strategi Employee Relations dalam membangun tanggung jawab karyawan; dan (2) apa saja kendala yang dihadapi Rumah Makan Pagi Sore Merah dalam mengimplementasikan program tersebut. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Program CSR internal "Berbagi Berkah Ibadah Umrah" melalui strategi Employee Relations dalam membangun tanggung jawab karyawan, serta mengetahui dan menganalisis kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian Public Relations, komunikasi organisasi, dan Employee Relations, khususnya mengenai CSR internal berbasis nilai spiritual, serta memberikan manfaat praktis bagi manajemen Rumah Makan Pagi Sore Merah, praktisi Public Relations, dan penelitian selanjutnya yang membahas CSR internal, Employee Relations, dan pembentukan tanggung jawab karyawan.

METODE PENELITIAN

Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme sebagai landasan pemikiran, yang memandang bahwa realitas sosial tidak bersifat tunggal dan objektif, melainkan terbentuk melalui proses interaksi, pengalaman, serta pemaknaan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam lingkungan sosialnya (Creswell, 2018). Dalam konteks penelitian ini, implementasi CSR internal melalui Program “Berbagi Berkah Ibadah Umrah” tidak hanya dipahami sebagai sebuah program penghargaan perusahaan kepada karyawan, tetapi sebagai sebuah proses komunikasi dan konstruksi makna antara perusahaan dengan karyawan sebagai stakeholder internal. Paradigma konstruktivisme relevan digunakan karena penelitian berupaya memahami bagaimana karyawan memaknai program CSR internal tersebut serta bagaimana proses komunikasi perusahaan melalui strategi Employee Relations membentuk pemahaman dan sikap tanggung jawab karyawan terhadap organisasi, sehingga penelitian ini tidak berfokus pada pengukuran pengaruh program secara kuantitatif, tetapi menggali pengalaman, persepsi, dan interpretasi para informan terhadap fenomena yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus (case study), karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam implementasi CSR internal serta bagaimana program tersebut dikomunikasikan melalui strategi Employee Relations dalam membangun tanggung jawab karyawan. Menurut Yin (2018), studi kasus merupakan pendekatan penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika hubungan antara fenomena dan konteks organisasi tidak dapat dipisahkan secara jelas. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal (single-case study) dengan Rumah Makan Pagi Sore Merah sebagai unit analisis, karena Program “Berbagi Berkah Ibadah Umrah” memiliki karakteristik khusus yang mengintegrasikan CSR internal, komunikasi organisasi, dan nilai spiritual dalam hubungan perusahaan dengan karyawan.

Subjek dan Informan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Makan Pagi Sore Merah, perusahaan kuliner khas masakan Padang yang telah berdiri sejak tahun 1973 dan saat ini memiliki 18 outlet dengan sekitar 3.500 karyawan. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan yang relevan dengan implementasi Program CSR Internal “Berbagi Berkah Ibadah Umrah”, mencakup tiga perspektif: pihak manajemen sebagai pengambil kebijakan, karyawan penerima program, dan karyawan yang belum menerima program. Profil kelima informan penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Nama	Jabatan	Masa Kerja	Status terhadap Program	Peran dalam Penelitian
Rifky Ramdani	Direktur/Owner	30 tahun	Pengambil kebijakan	Key informan; sumber informasi kebijakan, mekanisme seleksi, dan evaluasi program

Dwi Maryati	Wakil Kepala Cabang (Kedoya)	7 tahun	Penerima program (2024)	Persepsi penerima terhadap perhatian perusahaan dan perubahan tanggung jawab
Elia Agustina	Wakil Kepala Cabang (Tebet)	11 tahun	Penerima program (2022)	Pengalaman penerima dan dampak program terhadap perilaku kerja
M. Katon Sumarno	Supervisor	6 tahun	Belum menerima program	Persepsi mengenai mekanisme seleksi, keadilan program, dan motivasi kerja
M. Raffi Firdaus	Supervisor (Tebet)	5,5 tahun	Belum menerima program	Evaluasi proses seleksi dan masukan pengembangan program

Sumber: Data primer hasil wawancara, 2026.

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen internal perusahaan serta literatur akademik yang relevan dengan CSR internal, CSR Communication Model, dan Employee Relations. Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) yang dilakukan secara semi-terstruktur kepada pihak manajemen dan karyawan, sehingga peneliti memiliki pedoman pertanyaan awal namun tetap fleksibel mengeksplorasi topik baru, memungkinkan diperolehnya informasi yang bersifat subjektif, mendalam, dan kaya konteks (Kvale, 2009). Kedua, observasi partisipatif terhadap aktivitas CSR, interaksi manajemen dan karyawan, serta proses komunikasi internal, untuk memperoleh data empiris yang valid dan mendukung triangulasi dengan data wawancara (Marshall, 2016).

Keabsahan dan Teknik Analisis Data

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan empat strategi: (1) triangulasi sumber, dengan membandingkan informasi dari manajemen, karyawan penerima dan belum penerima program, serta dokumen internal (Denzin, 1978; Patton, 2015); (2) triangulasi teknik, melalui kombinasi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi (Creswell, 2018); (3) pengecekan anggota (member check), dengan menyampaikan kembali hasil wawancara dan interpretasi awal kepada responden untuk dikonfirmasi (Lincoln, 1985); serta (4) audit trail, dengan mendokumentasikan seluruh tahapan penelitian secara sistematis agar dapat ditelusuri ulang (Shenton, 2004).

Data dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif deskriptif dengan mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang meliputi tiga tahapan. Pertama, reduksi data, yaitu menyeleksi, merangkum, dan mengategorikan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai fokus penelitian. Kedua, penyajian data, yaitu menyusun data yang telah direduksi dalam bentuk uraian naratif yang dihubungkan dengan konsep CSR Communication Model dan Employee Relations. Ketiga, penarikan kesimpulan, yaitu menginterpretasikan data berdasarkan temuan penelitian dan kerangka teori yang digunakan untuk memahami bagaimana komunikasi CSR internal dikonstruksi dan dimaknai dalam membangun tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Program CSR Internal “Berbagi Berkah Ibadah Umrah”

Berdasarkan hasil wawancara dengan kelima informan, implementasi Program CSR Internal “Berbagi Berkah Ibadah Umrah” tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan, tetapi juga menjadi strategi Employee Relations dalam membangun hubungan yang harmonis antara perusahaan dan karyawan. Program ini juga berperan dalam membentuk tanggung jawab karyawan melalui penanaman nilai spiritual, peningkatan motivasi kerja, serta penguatan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Penyusunan Kriteria Penerima Program.

Penyusunan kriteria penerima merupakan tahap awal implementasi program, dilakukan perusahaan untuk memastikan bahwa pemberian penghargaan memiliki dasar pertimbangan yang jelas dan sesuai dengan nilai organisasi. Rifky Ramdani menjelaskan bahwa penilaian dilakukan secara selektif berdasarkan masa kerja (lima tahun untuk karyawan pria, tiga tahun untuk karyawan wanita), loyalitas, integritas, rekam jejak bebas dari masalah kriminal, serta track record absensi yang baik, dilengkapi dengan penilaian kinerja melalui Key Performance Indicator (KPI) dari atasan masing-masing:

“Penilaian secara selektif, karyawan tersebut harus loyal dan memiliki integritas tinggi... pekerja keras, jujur, tidak pernah terlibat masalah penipuan, pencurian dan tindak kriminal lainnya selama bekerja di RM Pagi Sore, serta memiliki track record absensi yang baik” (Direktur/Owner, 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme seleksi tidak semata-mata berorientasi pada lama bekerja, tetapi juga menilai kualitas individu berdasarkan tanggung jawab dan kontribusinya terhadap perusahaan.

Membangun Tanggung Jawab dan Kontribusi Karyawan.

Program ini juga menjadi strategi perusahaan dalam membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan nilai organisasi. Rifky Ramdani menjelaskan bahwa perubahan tanggung jawab karyawan terlihat melalui perilaku kerja yang ditunjukkan setelah adanya program, seperti kesediaan bekerja sama, inisiatif, dan menjaga nama baik perusahaan: “Salah satunya yaitu karyawan lebih bertanggung jawab dalam bekerja, kemauan untuk bekerja sama lebih tinggi lagi, inisiatif, rasa memiliki yaitu menjaga nama baik perusahaan” (Direktur/Owner, 2026). Sebagai karyawan yang belum menerima program, M. Katon Sumarno turut memahami bahwa penerima dipilih berdasarkan indikator yang relevan: “Saya memahami bahwa penerima dipilih berdasarkan masa kerja, penilaian kinerja, disiplin, dan tanggung jawab... menurut saya sistem seleksi sudah cukup baik karena mempertimbangkan masa kerja dan penilaian kinerja karyawan” (Supervisor, 2026). Dari sisi kontribusi, keberadaan program juga mendorong peningkatan produktivitas karyawan yang belum menerima manfaat langsung, sebagaimana disampaikan M. Raffi Firdaus: “Program ini mendorong saya untuk terus meningkatkan kinerja, memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, serta bekerja secara profesional sesuai standar perusahaan” (Supervisor, 2026).

Implementasi Employee Relations dan Efektivitas Program.

Sebagai instrumen Employee Relations, program ini membangun hubungan emosional antara perusahaan dan karyawan melalui perhatian yang bersifat personal dan bernilai spiritual. Rifky Ramdani menyampaikan bahwa perusahaan memandang karyawan sebagai bagian dari keluarga besar: “Di Pagi Sore, karyawan dianggap sebagai keluarga yang harus diperlakukan dengan baik... sehingga tumbuh rasa persaudaraan, kekompakan, dan silaturahmi dalam keluarga besar Rumah Makan Pagi Sore” (Direktur/Owner, 2026). Bagi karyawan penerima, program ini memperkuat rasa dihargai dan kedekatan dengan perusahaan. Dwi Maryati sebagai penerima program tahun 2024 menyampaikan: “Hubungan saya dengan perusahaan menjadi semakin baik dan saya merasa lebih dekat dengan perusahaan... saya merasa lebih dihargai atas kerja keras dan tanggung jawab yang telah diberikan” (Wakil Kepala Cabang, 2026), sementara Elia Agustina sebagai penerima tahun 2022 menambahkan: “Saya semakin yakin bahwa perusahaan memberikan penghargaan secara nyata kepada karyawan yang menunjukkan kinerja dan tanggung jawab yang baik” (Wakil Kepala Cabang, 2026). Bagi karyawan yang belum menerima program, M. Raffi Firdaus menyampaikan bahwa program tetap membangun persepsi kesetaraan kesempatan: “Walaupun saya belum menerima program, saya merasa perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk memperoleh penghargaan apabila memenuhi kriteria yang telah ditetapkan” (Supervisor, 2026).

Efektivitas program dalam membangun tanggung jawab karyawan terlihat dari perubahan sikap dan perilaku kerja, baik pada penerima maupun karyawan yang belum menerima manfaat. Dwi Maryati menyampaikan: “Saya merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk bekerja secara profesional dan menjaga amanah perusahaan” (Wakil Kepala Cabang, 2026), diperkuat oleh Elia Agustina: “Saya merasa memiliki amanah yang lebih besar untuk bekerja secara profesional dan memberikan contoh yang baik kepada rekan kerja” (Wakil Kepala Cabang, 2026). Sementara itu, M. Raffi Firdaus menyatakan bahwa program juga menjadi motivasi bagi karyawan yang belum menerima manfaat: “Program ini menjadi motivasi bagi saya untuk bekerja lebih bertanggung jawab karena saya ingin membuktikan bahwa saya layak memperoleh kesempatan mengikuti program tersebut” (Supervisor, 2026). Dengan demikian, program ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan, tetapi juga menjadi instrumen komunikasi internal yang memperkuat hubungan perusahaan dengan karyawan, meningkatkan keterikatan emosional, serta mendorong terbentuknya budaya kerja yang berlandaskan tanggung jawab, integritas, dan nilai spiritual.

Kendala Implementasi Program

Meskipun secara umum berjalan dengan baik dan mendapatkan respons positif dari karyawan, hasil penelitian mengidentifikasi lima kendala utama dalam implementasi program, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Kendala Implementasi Program CSR Internal “Berbagi Berkah Ibadah Umrah”

Kendala	Deskripsi	Kutipan Kunci
Penyesuaian operasional	Ibadah umrah berlangsung 10–12 hari dan melibatkan 79 karyawan per tahun	“Hal ini tentunya menjadi pekerjaan tersendiri bagi team HR RM Pagi

	dari seluruh cabang, menyebabkan kekosongan sementara pada posisi strategis seperti kepala cabang dan supervisor.	Sore untuk mencari karyawan pengganti sementara” (Direktur/Owner, 2026).
Perbedaan persepsi bentuk penghargaan	Sebagian karyawan berharap fleksibilitas bentuk apresiasi, namun perusahaan menetapkan bahwa program tidak dapat dikonversikan menjadi uang atau bentuk lain karena tujuannya membangun nilai spiritual.	“Program CSR Ibadah Umrah ini tidak dapat diuangkan atau diganti dengan bentuk lainnya... bertujuan untuk membentuk pribadi karyawan menjadi lebih religius” (Direktur/Owner, 2026).
Persepsi keadilan seleksi	Karyawan yang telah memenuhi sebagian kriteria namun belum terpilih berpotensi mempertanyakan keadilan proses, meskipun keputusan akhir tetap menjadi hak prerogatif manajemen.	“Dalam pelaksanaannya proses seleksi masih melibatkan pertimbangan dari pihak direksi meskipun karyawan telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan” (Supervisor, 2026).
Komunikasi satu arah	Penyampaian informasi program masih didominasi komunikasi top-down dari manajemen, dengan kebutuhan karyawan atas penjelasan yang lebih rinci mengenai proses seleksi.	“Sosialisasi mengenai kriteria penerima program dapat lebih diperjelas agar semua karyawan memahami mekanismenya” (Wakil Kepala Cabang, 2026).
Keterbatasan kuota	Jumlah kuota keberangkatan terbatas dibandingkan total karyawan, sehingga kesempatan memperoleh program membutuhkan waktu panjang; muncul usulan penambahan kuota dan fleksibilitas syarat masa kerja.	“Ke depan perusahaan dapat mempertimbangkan penambahan jumlah kuota keberangkatan agar kesempatan bagi karyawan... semakin terbuka” (Supervisor, 2026).

Sumber: Data primer hasil wawancara, diolah 2026.

Kendala-kendala tersebut bersifat teknis dan administratif, serta tidak menunjukkan adanya penolakan terhadap program. Secara umum, karyawan tetap menilai program sebagai bentuk perhatian dan penghargaan perusahaan yang memberikan dampak positif terhadap hubungan internal organisasi, sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan agar implementasi program dapat berjalan lebih efektif di masa mendatang.

Pembahasan

Program CSR Internal dalam Perspektif Triple Bottom Line

Implementasi Program “Berbagi Berkah Ibadah Umrah” dapat dianalisis menggunakan konsep Triple Bottom Line yang dikemukakan Elkington, yaitu profit, people, dan planet. Meskipun program ini merupakan CSR internal yang berfokus pada karyawan, ketiga aspek tersebut menggambarkan manfaat program terhadap keberlanjutan hubungan perusahaan dengan sumber daya manusianya. Pada dimensi profit, program mendorong karyawan bekerja lebih bertanggung jawab, memiliki motivasi yang lebih tinggi, serta menunjukkan peningkatan produktivitas, sehingga dapat dipahami sebagai investasi perusahaan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan karyawan yang pada akhirnya mendukung keberlangsungan bisnis. Pada dimensi people, yang menjadi aspek utama dalam program ini, karyawan penerima merasakan adanya perhatian dan penghargaan dari perusahaan sehingga muncul rasa dihargai, kedekatan emosional, dan peningkatan komitmen untuk bekerja secara profesional, sementara

karyawan yang belum menerima program tetap memperoleh dampak positif berupa motivasi peningkatan kualitas kerja—menunjukkan bahwa Employee Relations melalui CSR internal memberikan pengaruh positif terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan, bukan hanya kepada penerima langsung. Pada dimensi planet, yang dalam penelitian ini dimaknai bukan sebagai lingkungan fisik melainkan sebagai upaya menciptakan lingkungan organisasi yang sehat dan berkelanjutan, program berkontribusi membangun lingkungan kerja yang berlandaskan nilai moral, religiusitas, dan hubungan interpersonal yang harmonis, mendukung produktivitas serta loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Dalam perspektif Employee Relations, kendala yang ditemukan—mulai dari penyesuaian operasional hingga komunikasi satu arah—menunjukkan bahwa keberhasilan suatu program internal tidak hanya ditentukan oleh manfaat yang diberikan kepada karyawan, tetapi juga oleh bagaimana perusahaan mengelola komunikasi, keadilan, dan keterlibatan karyawan terhadap kebijakan yang diterapkan. Kendala komunikasi satu arah khususnya relevan dengan CSR Communication Model Morsing dan Schultz (2006): implementasi program di Rumah Makan Pagi Sore Merah saat ini masih dominan berada pada tahap stakeholder information strategy, sementara penguatan pada tahap stakeholder response dan stakeholder involvement strategy—melalui ruang dialog dan keterlibatan karyawan dalam memberi masukan—berpotensi memperkuat pemaknaan dan penerimaan program secara lebih luas.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Program CSR Internal “Berbagi Berkah Ibadah Umrah” memberikan implikasi positif terhadap tanggung jawab, motivasi, rasa memiliki (sense of belonging), dan loyalitas karyawan Rumah Makan Pagi Sore Merah. Bagi karyawan penerima, kesempatan menjalankan ibadah umrah memberikan pengalaman bernilai spiritual dan personal yang mendorong munculnya rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaan, tercermin dari pernyataan Dwi Maryati bahwa dirinya “semakin ingin bertahan dan berkembang bersama perusahaan” (Wakil Kepala Cabang, 2026). Sementara itu, bagi karyawan yang belum menerima program, keberadaan program tetap memberikan dampak positif berupa peningkatan motivasi untuk memperbaiki kinerja dan memenuhi kriteria penerima di masa mendatang. Manajemen juga menilai bahwa sejak program berjalan, karyawan bekerja lebih produktif dan sungguh-sungguh karena meyakini bahwa “bekerja merupakan bagian dari ibadah” (Direktur/Owner, 2026), yang menunjukkan bahwa program tidak hanya berdampak pada motivasi kerja, tetapi juga membangun kesadaran nilai (value awareness) yang memaknai pekerjaan sebagai amanah. Dengan demikian, Program CSR Internal “Berbagi Berkah Ibadah Umrah” dapat dipahami sebagai strategi Employee Relations yang mampu memperkuat hubungan perusahaan dengan karyawan melalui peningkatan tanggung jawab, motivasi, rasa memiliki, dan loyalitas, sekaligus memperkuat budaya organisasi berbasis nilai kejujuran, amanah, dan kedisiplinan di Rumah Makan Pagi Sore Merah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis implementasi Program CSR Internal “Berbagi Berkah Ibadah Umrah” oleh Rumah Makan Pagi Sore Merah melalui strategi Employee Relations dalam membangun tanggung jawab karyawan, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program dilaksanakan melalui

penyusunan kriteria seleksi berbasis masa kerja, loyalitas, integritas, kedisiplinan, dan Key Performance Indicator, yang berfungsi sebagai instrumen komunikasi organisasi dalam menyampaikan nilai penghargaan, kepedulian, dan tanggung jawab kepada karyawan. Program ini terbukti membangun rasa dihargai, kepercayaan, dan tanggung jawab moral, baik bagi karyawan penerima maupun karyawan yang belum menerima manfaat langsung, yang tetap termotivasi meningkatkan kinerja untuk memenuhi kriteria di masa mendatang. Dalam perspektif Triple Bottom Line, program memberikan manfaat pada dimensi profit melalui peningkatan produktivitas, dimensi people melalui peningkatan kesejahteraan dan keterikatan emosional karyawan, serta dimensi planet melalui terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan berlandaskan nilai religius. Kendala yang ditemukan meliputi penyesuaian operasional selama keberangkatan umrah, perbedaan persepsi terhadap bentuk penghargaan yang tidak dapat diuangkan, persepsi keadilan dalam proses seleksi, pola komunikasi yang masih satu arah, serta keterbatasan kuota keberangkatan. Berdasarkan temuan tersebut, Rumah Makan Pagi Sore Merah disarankan mempertahankan program sambil memperkuat komunikasi dua arah mengenai kriteria dan mekanisme seleksi, menyusun pedoman tertulis agar pelaksanaan lebih konsisten di seluruh cabang, serta mempertimbangkan penambahan kuota dan fleksibilitas syarat masa kerja. Divisi Human Resource disarankan melakukan perencanaan sumber daya manusia yang lebih sistematis untuk mengantisipasi kekosongan posisi selama program berlangsung, serta melakukan evaluasi berkala terhadap dampak program. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian ini melalui pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan antara program penghargaan dengan loyalitas, kepuasan kerja, dan employee engagement, serta mengkaji bentuk strategi Employee Relations lain pada perusahaan dengan nilai budaya atau religius tertentu.

REFERENSI

- Abidah. (2024). *CSR bukan sekadar program filantropi atau donasi sporadis, melainkan suatu pendekatan strategis untuk membangun relasi positif dengan pemangku kepentingan (stakeholders)ntingan (stakeholders).*
- Aguinis, H. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Academy of Management Review*, 45, 1057–1086.
- Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Ardianto, W. (2021). CSR dan peran komunikasi dalam membangun citra perusahaan. *Jurnal Ilmiah Komunikasi*.
- Bae, J. (2022). Unpack the relational and behavioral outcomes of internal CSR: Highlighting dialogic communication and managerial facilitation. *Public Relations Review*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102153>
- Bhattacharya, C. B. (2010). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 74(4), 33–51.
- Bhattacharya, D. S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Blog, O. (2021). The benefits of CSR for the company. *Apa Itu CSR (Pengertian, Manfaat, Jenis, dan Contohnya)*, 1.

- Bruning, S. D. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization–public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157–170.
- Bruning, S. D. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization–public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157–170.
- Bruning, S. D. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization–public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157–170.
- Carlini, J. (2021). The corporate social responsibility (CSR) internal branding model: Aligning employees' CSR awareness, knowledge, and experience to deliver positive employee performance outcomes. *Journal of Marketing Management*, 37(7–8), 732–760. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1860113>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Cutlip, S. M. (2013). *Effective public relations* (11th ed.).
- Cutlip, S. M. (2013). *Effective public relations*. Pearson Education.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*.
- Farooq, O. (2013). Corporate social responsibility's impact on organizational commitment and employee behavior.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Geertz, C. (1976). *The religion of Java*.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi analisis multivariete*. Universitas Diponegoro.
- Glavas, A. (2012). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Glavas, A. (2014). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*, 5, 1–13.
- Glavas, A. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement (hubungan CSR terhadap keterikatan karyawan). *Frontiers in Psychology*.
- Hassan, S. (2022). Workplace spirituality and its impact on employee attitudes and organizational citizenship behaviour. MDPI.

- Hon, L. C. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Institute for Public Relations.
- Jin, H. L. (2025). Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person–organization fit and employee trust. *PLoS ONE*, 19(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300933>
- Johnston, K. A. (2018). The handbook of communication engagement. Wiley-Blackwell.
- Kvale, S. (2009). Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing. Sage Publications.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4
- Lee, W. J. (2021). Aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan internal dan eksternal serta nilai perusahaan: Bukti dari pertumbuhan bersama dalam rantai pasokan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21, 57–69.
- Lincoln, Y. S. (1985). Naturalistic inquiry. Sage Publications.
- Marshall, C. (2016). Designing qualitative research (6th ed.). Sage Publications.
- Miles, M. B. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Nugroho, A. (2023). Integrasi corporate social responsibility internal dan komunikasi organisasi terhadap employee engagement serta turnover intention karyawan. *Jurnal Ilmu Komunikasi dan Bisnis*, 8, 45–60.
- Park, Y. W. (2020). When crowdsourcing in CSR leads to dialogic communication: The effects of trust and distrust. *Public Relations Review*, 46(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101867>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.).
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). Sage Publications.
- Peak, W. J. (1991). Community relations. In P. Lesly (Ed.). Prentice Hall.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Prastowo, D. (2011). Corporate social responsibility: Kunci meraih kemuliaan bisnis. Samudera Biru.
- Prastowo, J. (2011). Corporate social responsibility: Kunci meraih kemuliaan bisnis. In Triple bottom line (profit, people, planet). Samudra Biru.
- Putri, D., & Sudarmadi. (2020). Pengaruh CSR internal terhadap komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 77–91.
- Putri, D., & Sudarmadi. (2020). Pengaruh CSR internal terhadap komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 77–91.

- Rahmadani, S. T. (2018). Fungsi corporate social responsibility (CSR) dalam pengembangan dan pemberdayaan masyarakat.
- Ramdani, R. (2026, 14 Januari). Sejarah dan perkembangan RM Pagi Sore [Wawancara oleh A. Haikhal].
- Ramdhan, R. M. (2022). Internal corporate social responsibility as a microfoundation of employee well-being and job performance. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/10.3390/su14159065>
- Robert, K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Sari, D., & Hidayat. (2022). Pengaruh nilai spiritual dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap motivasi dan loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 7(2), 145–158.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research. *Education for Information*, 22(2), 63–75.
- Suharto, E. (2010). CSR & Comdev: Investasi kreatif perusahaan di era globalisasi.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189–204.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Wibowo, A., & Ardianto. (2021). CSR dan community relations dalam membangun loyalitas karyawan: Perspektif public relations. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 15(2), 55–70.
- Yassin, Y. (2025). CSR and employee outcomes: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75, 595–641. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7>
- Yassin, Y. (2025). CSR and employee outcomes: A systematic review. *Management Review Quarterly*.