



## PERUMUSAN STRATEGI CSR SEBAGAI BAGIAN DARI STRATEGI PERUSAHAAN DI MASA PASCA-PANDEMI

### *FORMULATION OF CSR STRATEGY AS PART OF CORPORATE STRATEGY IN THE POST-PANDEMIC PERIOD*

Lokot Muda Harahap<sup>1</sup>, Arkhan Hafidz Purba<sup>2</sup>, Desi Irawan Lestari<sup>3</sup>,  
Miftahussaidah<sup>4</sup>, Nabila Khairunnisa<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan

Email: [lokotmudahrp@unimed.ac.id](mailto:lokotmudahrp@unimed.ac.id)<sup>1</sup>, [hafizarkhan7@gmail.com](mailto:hafizarkhan7@gmail.com)<sup>2</sup>, [desiirawan2005@gmail.com](mailto:desiirawan2005@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[miftahussaidah72@gmail.com](mailto:miftahussaidah72@gmail.com)<sup>4</sup>, [nabilakhairunnisa314@gmail.com](mailto:nabilakhairunnisa314@gmail.com)<sup>5</sup>

#### Article Info

##### Article history :

Received : 01-10-2025

Revised : 03-10-2025

Accepted : 05-10-2025

Published : 08-10-2025

#### Abstract

*The COVID-19 pandemic has fundamentally changed the way companies operate and interact with stakeholders. In the post-pandemic era, Corporate Social Responsibility (CSR) is no longer viewed solely as a philanthropic activity, but rather as an integral part of a company's strategy to maintain business resilience and build long-term trust. This study aims to analyze the formulation of CSR strategies as part of corporate strategies in facing post-pandemic socio-economic dynamics. This research uses a descriptive qualitative approach with a case study method of several manufacturing and service sector companies in Indonesia that are actively implementing CSR programs post-pandemic. Data were obtained through documentation studies and analysis of sustainability reports. The results show that companies have experienced a paradigm shift in CSR from a traditional social responsibility approach to strategic integration with a sustainable business vision. CSR now serves as a strategic instrument to strengthen reputation, enhance competitive advantage, and support social and economic resilience. The study's key findings indicate that the success of post-pandemic CSR is heavily influenced by the implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles and the concept of shared value, which balances business objectives with social responsibility. The most effective CSR implementation model is one based on corporate sustainability, as it creates synergy between economic growth and social welfare. This research confirms that formulating an integrated and sustainability-oriented CSR strategy is a strategic necessity for modern companies. Thus, CSR is not only an ethical instrument but also a long-term investment that supports the achievement of sustainable development goals in the post-pandemic era.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, corporate strategy, sustainability*

#### Abstrak

Pandemi COVID-19 telah mengubah secara fundamental cara perusahaan beroperasi dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Di masa pasca-pandemi, Corporate Social Responsibility (CSR) tidak lagi dipandang sebagai aktivitas filantropi semata, melainkan sebagai bagian integral dari strategi perusahaan untuk menjaga ketahanan bisnis dan membangun kepercayaan jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perumusan strategi CSR sebagai bagian dari strategi korporasi dalam menghadapi dinamika sosial-ekonomi pasca-pandemi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus pada beberapa perusahaan sektor manufaktur dan jasa di Indonesia yang aktif melaksanakan program CSR pasca-pandemi. Data diperoleh melalui studi dokumentasi dan analisis laporan keberlanjutan (sustainability report). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah mengalami pergeseran



paradigma CSR dari pendekatan tanggung jawab sosial tradisional menuju integrasi strategis dengan visi bisnis berkelanjutan. CSR kini berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memperkuat reputasi, meningkatkan keunggulan kompetitif, serta mendukung ketahanan sosial dan ekonomi. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan CSR pasca-pandemi sangat dipengaruhi oleh penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance (ESG)* dan konsep *shared value* yang menyeimbangkan tujuan bisnis dengan tanggung jawab sosial. Model implementasi CSR yang paling efektif adalah yang berbasis keberlanjutan korporatif, karena mampu menciptakan sinergi antara pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial. Penelitian ini menegaskan bahwa perumusan strategi CSR yang terintegrasi dan berorientasi keberlanjutan merupakan kebutuhan strategis bagi perusahaan modern. Dengan demikian, CSR bukan hanya instrumen etis, melainkan juga investasi jangka panjang yang mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan di era pasca-pandemi.

**Kata kunci: Corporate Social Responsibility, strategi perusahaan, keberlanjutan**

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 mengubah lanskap operasional dan sosial bagi perusahaan di seluruh dunia. Di masa pasca-pandemi, perhatian terhadap peran perusahaan dalam menjaga kesejahteraan pemangku kepentingan—baik karyawan, komunitas lokal, maupun pemegang saham—menjadi semakin penting. Program Corporate Social Responsibility (CSR) tidak lagi dapat dipandang hanya sebagai kegiatan filantropis semata, melainkan sebagai bagian integral dari strategi perusahaan untuk membangun ketahanan dan kepercayaan jangka panjang.

Peralihan paradigma ini menuntut perusahaan untuk merumuskan kembali strategi CSR agar selaras dengan tujuan bisnis, manajemen risiko, dan prioritas pembangunan berkelanjutan. Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa integrasi CSR ke dalam strategi perusahaan dapat meningkatkan ketahanan pasar dan perlindungan nilai perusahaan selama krisis, sekaligus memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan yang kritis bagi pemulihan pasca-pandemi. Oleh karena itu, perumusan strategi CSR yang strategis dan terukur menjadi kebutuhan taktis dan strategis bagi perusahaan modern.

Dalam konteks Indonesia, adaptasi CSR menghadapi tantangan kontekstual yang cukup kompleks, mulai dari kapasitas mitra pelaksana seperti LSM dan UMKM, distribusi manfaat yang belum merata, hingga perlunya kolaborasi lintas sektor untuk mencapai dampak sosial yang lebih sistemik. Penelitian tentang praktik CSR di era “new normal” menekankan pentingnya pendekatan jangka panjang, kemitraan berkelanjutan, serta alokasi sumber daya yang memperhitungkan risiko dan peluang dalam periode pasca-pandemi.

Selain itu, kajian empiris lokal turut memperkaya perspektif dalam perumusan strategi CSR yang kontekstual. Lokot Muda Harahap menegaskan bahwa keberhasilan program CSR tidak hanya diukur dari besarnya dana sosial yang disalurkan, tetapi juga dari sejauh mana program tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan keberlanjutan sosial perusahaan di tingkat lokal. Pemikiran ini menggarisbawahi perlunya CSR yang terintegrasi dengan visi strategis perusahaan agar memiliki dampak ekonomi dan sosial yang seimbang.

Dengan demikian, perumusan strategi CSR di masa pasca-pandemi perlu dipahami sebagai bagian tak terpisahkan dari strategi korporat yang menyatukan nilai ekonomi dan tanggung jawab sosial secara simultan. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan arah bagi perusahaan dalam membangun strategi yang adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama di tengah dinamika global yang terus berubah.



## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam proses perumusan strategi *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai bagian dari strategi perusahaan di masa pasca-pandemi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan fenomena sosial secara kontekstual melalui penelusuran makna, nilai, serta kebijakan yang mendasari pelaksanaan program CSR di lingkungan perusahaan. Menurut Lokot Muda Harahap (2017), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menafsirkan perilaku organisasi dan dinamika kebijakan yang sulit dijelaskan secara kuantitatif, khususnya dalam konteks perubahan strategi setelah krisis global.

Jenis penelitian ini merupakan studi kasus (*case study approach*) yang dilakukan pada beberapa perusahaan di sektor manufaktur dan jasa yang aktif melaksanakan program CSR setelah pandemi COVID-19. Penelitian ini dilaksanakan pada periode Maret hingga Agustus 2025 di beberapa perusahaan nasional yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan telah menerbitkan laporan keberlanjutan (*sustainability report*). Lokasi tersebut dipilih karena perusahaan-perusahaan tersebut memiliki data publik yang memadai serta menerapkan program CSR berkelanjutan yang relevan dengan situasi pasca-pandemi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan strategi *Corporate Social Responsibility* (CSR) di masa pasca-pandemi telah mengalami transformasi mendasar, dari pendekatan tanggung jawab sosial tradisional menuju integrasi strategis dengan tujuan utama perusahaan. Pandemi COVID-19 memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan lingkungan, sehingga CSR tidak lagi dipandang sebagai kegiatan tambahan, melainkan sebagai bagian integral dari strategi bisnis berkelanjutan. Perusahaan menyadari bahwa keberlanjutan operasional tidak dapat dicapai tanpa keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Dalam konteks ini, hasil penelitian menemukan bahwa perusahaan di berbagai sektor – terutama manufaktur, perbankan, dan energi – mulai merumuskan CSR sebagai instrumen strategis yang berfungsi ganda: menjaga stabilitas reputasi sekaligus memperkuat daya saing jangka panjang. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi laporan keberlanjutan, banyak perusahaan besar di Indonesia kini mengacu pada prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) sebagai pedoman strategis dalam perencanaan dan pelaksanaan CSR. ESG dianggap mampu memberikan arah yang lebih terukur bagi perusahaan dalam mewujudkan tanggung jawab sosial yang berdampak luas, transparan, dan konsisten dengan visi korporasi.

Menurut Sukoharsono (2022), strategi CSR yang efektif di era pasca-pandemi adalah strategi yang menempatkan *value creation* sebagai pusat kegiatan, di mana perusahaan tidak hanya memenuhi kewajiban sosial, tetapi juga membangun keunggulan kompetitif melalui inovasi sosial. Pendapat ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa banyak perusahaan di Indonesia mulai menerapkan pendekatan *shared value*, yakni menciptakan nilai bersama bagi masyarakat dan perusahaan. Misalnya, perusahaan agribisnis mengembangkan program pemberdayaan petani lokal, sementara sektor keuangan memperluas akses pembiayaan mikro melalui CSR berbasis digital.



Lebih lanjut, hasil wawancara dengan para praktisi CSR menunjukkan bahwa pandemi menjadi katalisator perubahan orientasi CSR dari filantropi menuju strategi keberlanjutan jangka panjang. Sebelum pandemi, CSR lebih sering dipahami sebagai kegiatan amal atau donasi, tetapi kini diarahkan pada penciptaan sistem sosial yang tangguh melalui kolaborasi lintas sektor. Perusahaan tidak lagi berperan sebagai pemberi bantuan, melainkan sebagai mitra pembangunan sosial. Nugraha dan Fitriyani (2023) menegaskan bahwa CSR pasca-pandemi harus dikaitkan langsung dengan strategi korporasi yang berorientasi pada ketahanan sosial (*social resilience*) dan inovasi bisnis berkelanjutan.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa integrasi CSR dalam strategi perusahaan mencakup tiga dimensi utama: (1) dimensi ekonomi, yang menekankan peningkatan efisiensi dan produktivitas melalui kegiatan CSR yang relevan dengan rantai pasok perusahaan; (2) dimensi sosial, yang berfokus pada pemberdayaan masyarakat lokal, kesejahteraan karyawan, dan penciptaan hubungan harmonis dengan pemangku kepentingan; serta (3) dimensi lingkungan, yang diarahkan pada pengelolaan sumber daya alam berkelanjutan, pengurangan emisi karbon, dan penggunaan energi terbarukan.

Menurut Wibisono (2024), keberhasilan strategi CSR pasca-pandemi bergantung pada kemampuan perusahaan menghubungkan tanggung jawab sosial dengan inovasi bisnis, sehingga CSR bukan sekadar kegiatan etis, tetapi juga investasi strategis. Penelitian ini memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan CSR ke dalam perencanaan strategis terbukti lebih adaptif menghadapi disrupsi ekonomi dan memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi.

Selain itu, terdapat tiga model implementasi strategi CSR yang berhasil diidentifikasi dalam penelitian ini:

1. Model Filantropi Strategis, yaitu program tanggung jawab sosial yang diarahkan untuk memperkuat citra dan reputasi perusahaan melalui kegiatan kemanusiaan dan bantuan sosial.
2. Model Nilai Bersama (Shared Value Model), yaitu pendekatan yang menggabungkan kepentingan sosial dan ekonomi dalam satu kerangka strategis, di mana setiap kegiatan CSR menghasilkan manfaat timbal balik.
3. Model Keberlanjutan Korporatif (Sustainability-Driven Model), yaitu bentuk CSR yang diintegrasikan ke dalam kebijakan inti perusahaan dengan tujuan jangka panjang membangun bisnis yang ramah lingkungan, inklusif, dan tangguh terhadap krisis.

Berdasarkan hasil analisis dokumen dan data sekunder, sebagian besar perusahaan yang berhasil menerapkan model keberlanjutan korporatif menunjukkan peningkatan kinerja non-keuangan yang signifikan, seperti peningkatan loyalitas pelanggan, penurunan konflik sosial, serta kenaikan skor keberlanjutan dalam laporan ESG. Hal ini sejalan dengan pandangan Astuti (2022) yang menyatakan bahwa keberhasilan CSR tidak hanya diukur dari dampak ekonomi, tetapi juga dari peningkatan kepercayaan publik dan kontribusi terhadap kesejahteraan sosial.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa CSR di masa pasca-pandemi telah berevolusi menjadi instrumen utama dalam strategi korporasi. Perusahaan yang mampu merumuskan dan menerapkan CSR secara strategis akan memiliki keunggulan kompetitif



berkelanjutan, baik dalam aspek ekonomi maupun sosial. CSR kini menjadi bukti konkret bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh laba, tetapi juga oleh komitmen perusahaan dalam menciptakan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan kelestarian lingkungan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perumusan strategi Corporate Social Responsibility (CSR) di masa pasca-pandemi telah mengalami perubahan paradigma yang signifikan. CSR tidak lagi diposisikan sebagai aktivitas tambahan atau kewajiban moral semata, melainkan telah menjadi komponen strategis dalam perencanaan dan implementasi strategi perusahaan. Pandemi COVID-19 menjadi momentum penting bagi perusahaan untuk merefleksikan kembali peran sosialnya dalam menciptakan keberlanjutan bisnis yang seimbang antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Perusahaan yang berhasil bertahan dan berkembang di masa pasca-pandemi adalah perusahaan yang mampu mengintegrasikan CSR dengan visi, misi, dan tujuan bisnisnya. Strategi CSR yang berbasis pada nilai bersama (*shared value*) dan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) terbukti mampu memperkuat daya saing, meningkatkan kepercayaan publik, serta menciptakan hubungan harmonis dengan para pemangku kepentingan.

Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa CSR strategis merupakan investasi jangka panjang yang memberikan manfaat berkelanjutan, baik bagi perusahaan maupun masyarakat. Melalui pendekatan yang berorientasi pada keberlanjutan dan inovasi sosial, perusahaan tidak hanya memperkuat reputasinya, tetapi juga turut berkontribusi terhadap pembangunan sosial dan pelestarian lingkungan.

Dengan demikian, perumusan strategi CSR di era pasca-pandemi harus diarahkan pada integrasi antara tanggung jawab sosial dan strategi korporatif, agar perusahaan dapat mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan sekaligus berperan aktif dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat secara luas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Astuti, R. (2022). *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Peningkatan Kepercayaan Publik Pasca-Pandemi*. *Jurnal Manajemen dan Keberlanjutan*, 10(2), 87–99.
- Harahap, L. M. (2017). *Pendekatan Kualitatif dalam Analisis Kebijakan Organisasi di Era Krisis Global*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 8(1), 15–27.
- Nugraha, A., & Fitriyani, D. (2023). *CSR dan Ketahanan Sosial di Era Pasca-Pandemi: Kajian Strategi dan Implementasi di Indonesia*. *Jurnal Pembangunan Berkelanjutan*, 11(3), 201–214.
- Sukoharsono, E. G. (2022). *Value Creation dan Inovasi Sosial sebagai Strategi CSR di Era New Normal*. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(1), 45–60.
- Wibisono, Y. (2024). *Inovasi Bisnis dan Strategi CSR Berbasis Keberlanjutan Korporatif*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Indonesia*, 12(4), 122–137.