

## Transformasi CSR menjadi Strategi Keberlanjutan Korporasi di Abad ke-21

Ilham Gemiharto

Universitas Padjadjaran, Sumedang, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 1 Agustus, 2025

Revised 10 Agustus, 2025

Accepted 13 Agustus, 2025

Available online 13 Agustus, 2025

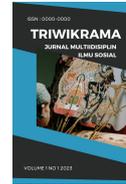
[ilham@unpad.ac.id](mailto:ilham@unpad.ac.id)

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.  
Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

**ABSTRAK.** Praktik *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah mengalami perkembangan signifikan dari sekadar aktivitas filantropi menuju integrasi strategis dalam model bisnis perusahaan. Perubahan ini didorong oleh meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan, regulasi yang lebih ketat, dan urgensi isu keberlanjutan global. Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi CSR menjadi strategi keberlanjutan korporasi di abad ke-21, dengan menekankan pergeseran paradigma dari tanggung jawab sosial bersifat reaktif menuju pendekatan proaktif yang terintegrasi dengan tujuan bisnis jangka panjang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi pustaka yang memadukan analisis literatur akademik, dokumen kebijakan, dan laporan keberlanjutan perusahaan berskala nasional maupun multinasional. Data dianalisis menggunakan kerangka *triple bottom line* (TBL) dan *shared value* untuk mengidentifikasi pola integrasi CSR dengan strategi korporasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi CSR dipengaruhi oleh tiga faktor utama: (1) orientasi bisnis berkelanjutan yang menekankan keseimbangan antara keuntungan, kepedulian sosial, dan kelestarian lingkungan; (2) inovasi model bisnis yang menginternalisasi prinsip keberlanjutan; serta (3) keterlibatan aktif pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan evaluasi program. Diskusi menegaskan bahwa CSR yang diintegrasikan ke dalam strategi keberlanjutan korporasi bukan hanya meningkatkan citra perusahaan, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Implikasi penelitian ini menggarisbawahi perlunya kerangka regulasi dan panduan implementasi yang lebih adaptif terhadap dinamika global agar perusahaan di Indonesia dapat mengoptimalkan peran CSR dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*).

**Kata kunci:** CSR, keberlanjutan korporasi, *triple bottom line*, *shared value*, strategi bisnis berkelanjutan

**ABSTRACT.** Corporate Social Responsibility (CSR) has evolved significantly from philanthropic initiatives to an integral part of corporate sustainability strategies. This research aims to analyze the transformation of CSR into corporate sustainability strategies in the 21st century, highlighting the paradigm shift from reactive, compliance-based practices to proactive, innovation-driven approaches aligned with long-term business objectives. This study employs a qualitative descriptive approach through a comprehensive literature review, combining academic sources, policy documents, and sustainability reports from both national and multinational companies. Data analysis adopts the Triple Bottom Line (TBL) and Creating Shared Value (CSV) frameworks to identify patterns of CSR integration into corporate strategies. The findings reveal that the transformation is driven by three primary factors: (1) a sustainable business orientation balancing profit, social responsibility, and environmental stewardship; (2) business model innovations incorporating sustainability principles; and (3) active stakeholder engagement in program design and evaluation. Barriers include limited



---

human resource capacity, low top management commitment, and perceptions of CSR as a cost burden. The discussion emphasizes that integrating CSR into corporate sustainability strategies enhances corporate reputation and creates long-term competitive advantage. The study suggests policy frameworks and implementation guidelines adaptable to global sustainability dynamics, particularly in the Indonesian context.

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, corporate sustainability, Triple Bottom Line, Creating Shared Value, sustainable business strategy.*

## PENDAHULUAN

Selama dua dekade terakhir, konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah mengalami transformasi mendasar dari sekadar aktivitas filantropi yang bersifat insidental menjadi salah satu pilar utama dalam strategi pengelolaan korporasi modern (Aguinis & Glavas, 2012). CSR tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan yang berorientasi pada citra semata, melainkan sebagai instrumen strategis yang memengaruhi arah dan kebijakan bisnis. Pergeseran ini didorong oleh perubahan mendasar dalam lanskap ekonomi global yang menuntut perusahaan tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Dalam konteks ini, CSR menjadi wadah bagi perusahaan untuk mengintegrasikan nilai-nilai etika, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial ke dalam praktik bisnis sehari-hari (Carroll & Shabana, 2010).

Transformasi tersebut merupakan respons langsung terhadap dinamika global yang semakin kompleks, di mana isu keberlanjutan tidak lagi dapat diabaikan. Perubahan iklim, degradasi lingkungan, dan eksploitasi sumber daya alam telah menimbulkan dampak sosial-ekonomi yang signifikan, mulai dari penurunan kualitas hidup masyarakat hingga meningkatnya ketidakstabilan ekonomi (IPCC, 2022). Tekanan dari konsumen, investor, dan lembaga internasional semakin memperkuat urgensi bagi perusahaan untuk menerapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan (Lozano, 2015). Dengan demikian, CSR menjadi alat strategis untuk mengelola risiko, meningkatkan reputasi, dan memastikan kelangsungan usaha dalam jangka panjang.

Lebih jauh lagi, faktor-faktor seperti perubahan iklim, penipisan sumber daya alam, dan meningkatnya kesenjangan sosial telah menjadi pemicu utama bagi perusahaan untuk meninjau ulang orientasi bisnis mereka (Wahyudi, 2025). Strategi yang semula berfokus pada keuntungan jangka pendek kini mulai digantikan oleh pendekatan berkelanjutan yang mempertimbangkan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pergeseran ini selaras dengan prinsip *Triple Bottom Line* yang menekankan bahwa keberhasilan bisnis sejati diukur tidak hanya dari profitabilitas, tetapi juga dari dampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan (Elkington, 1997). Dengan demikian, CSR tidak hanya menjadi kewajiban moral, tetapi juga investasi strategis untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan.

Secara historis, CSR kerap diposisikan sebagai kewajiban moral atau aktivitas tambahan yang bersifat *compliance* terhadap peraturan yang berlaku (Wikipedia, 2025). Perusahaan menjalankan CSR sebatas memenuhi ekspektasi publik atau sekadar membangun citra positif. Namun, perkembangan lanskap bisnis global telah mendorong pergeseran paradigma, di mana CSR tidak lagi dilihat sebagai aktivitas perifer, melainkan sebagai bagian integral dari strategi keberlanjutan korporasi (*corporate sustainability strategy*). Dalam konteks ini, perusahaan-perusahaan terkemuka mulai mengintegrasikan prinsip *Triple Bottom Line* (TBL)—*profit, people, planet*—ke dalam visi, misi, dan model bisnis mereka (Elkington, 1997; Asmara, 2023).

Pergeseran peran CSR ini juga diperkuat oleh meningkatnya ekspektasi publik terhadap transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Masyarakat kini menuntut bukti konkret dari kontribusi



---

perusahaan terhadap lingkungan dan sosial, bukan sekadar retorika pemasaran. Instrumen seperti laporan keberlanjutan, sertifikasi lingkungan, dan adopsi standar internasional seperti *Global Reporting Initiative* (GRI) serta *Sustainable Development Goals* (SDGs) menjadi indikator penting yang digunakan untuk menilai komitmen keberlanjutan perusahaan (O'Connor, 2022).

Di Indonesia, regulasi terkait CSR telah diatur secara tegas melalui Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yang mewajibkan perusahaan tertentu untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Meski demikian, kesenjangan antara kebijakan dan implementasi di lapangan masih cukup lebar. Banyak perusahaan masih memandang CSR sebagai beban biaya yang mengurangi profitabilitas, bukan sebagai investasi strategis yang dapat memperkuat daya saing jangka panjang (Sinaga, 2024; Kritik Pendekatan Legislatif terhadap CSR, 2021).

Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, diperlukan pergeseran paradigma dari CSR yang bersifat reaktif menuju strategi keberlanjutan yang proaktif, inovatif, dan berorientasi pada penciptaan nilai bersama (*shared value*). Pendekatan ini selaras dengan konsep *Creating Shared Value* (CSV) yang dikembangkan Porter dan Kramer (2011), di mana keberhasilan bisnis dihubungkan langsung dengan penciptaan manfaat sosial dan lingkungan yang berkelanjutan (Usman et al., 2024).

CSR, dalam definisi Carroll & Shabana (2010), merupakan komitmen berkelanjutan perusahaan untuk berperilaku etis, berkontribusi pada pembangunan ekonomi, serta meningkatkan kualitas hidup karyawan, komunitas lokal, dan masyarakat luas. Model piramida CSR yang dikembangkan Carroll (1991) menempatkan tanggung jawab ekonomi, hukum, etis, dan filantropis sebagai empat pilar utama yang saling terkait. Penerapan model ini membantu perusahaan membangun legitimasi sosial sekaligus memperkuat hubungan dengan para pemangku kepentingan (Freeman, 1984).

Seiring meningkatnya urgensi isu keberlanjutan, CSR semakin dipandang sebagai instrumen utama dalam pencapaian *corporate sustainability*. Elkington (1997) melalui kerangka TBL menegaskan pentingnya keseimbangan antara keuntungan, kepedulian sosial, dan kelestarian lingkungan. Lozano (2015) menambahkan bahwa integrasi nilai-nilai keberlanjutan ke dalam strategi bisnis jangka panjang dapat meningkatkan daya tahan perusahaan terhadap krisis serta menciptakan peluang pertumbuhan baru.

Inovasi pemikiran ini dilengkapi oleh konsep CSV yang diperkenalkan Porter & Kramer (2011), yang memfokuskan pada penciptaan nilai ekonomi dan sosial secara simultan. Pendekatan CSV mendorong perusahaan untuk mengembangkan inovasi produk, model bisnis, dan rantai pasok yang tidak hanya memberikan keuntungan finansial, tetapi juga berdampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Konteks Indonesia menunjukkan bahwa penerapan CSR masih menghadapi hambatan struktural. Penelitian Idowu et al. (2017) dan Sinaga (2024) mengungkap bahwa banyak perusahaan belum memiliki kapasitas manajerial dan sumber daya manusia yang memadai untuk mengintegrasikan CSR ke dalam strategi bisnis inti. Akibatnya, implementasi sering kali bersifat simbolik dan tidak menghasilkan dampak yang signifikan.

Di sisi lain, peluang besar terbuka melalui meningkatnya kesadaran konsumen terhadap produk berkelanjutan, kemajuan teknologi digital untuk memantau kinerja keberlanjutan, dan kebijakan pemerintah yang semakin proaktif dalam memberikan insentif bagi perusahaan dengan kinerja keberlanjutan yang baik (O'Connor, 2022). Kondisi ini memberikan momentum yang tepat bagi transformasi CSR menjadi strategi keberlanjutan yang lebih strategis dan berdampak luas.

Dengan mempertimbangkan dinamika tersebut, penelitian ini menegaskan perlunya kerangka konseptual yang kuat, dukungan regulasi yang adaptif, serta komitmen manajerial yang konsisten untuk memastikan CSR benar-benar berperan sebagai katalis keberlanjutan korporasi. Hanya melalui integrasi yang menyeluruh, CSR dapat memberikan dampak positif berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan, sekaligus memperkuat daya saing global perusahaan.



---

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan memahami secara mendalam dinamika transformasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi strategi keberlanjutan korporasi. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena yang dikaji tidak hanya terkait pada dimensi konseptual, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks sosial, ekonomi, dan lingkungan yang kompleks. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna, persepsi, dan strategi yang diadopsi perusahaan dalam mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam praktik CSR mereka (Creswell & Poth, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka (*library research*) yang memadukan berbagai sumber akademik dan non-akademik. Sumber akademik meliputi artikel jurnal bereputasi, buku referensi, dan prosiding konferensi yang relevan, sedangkan sumber non-akademik mencakup dokumen kebijakan, laporan keberlanjutan perusahaan, dan publikasi organisasi internasional seperti *Global Reporting Initiative* (GRI) dan *United Nations Sustainable Development Goals* (UN SDGs). Pemilihan literatur dilakukan secara purposif untuk memastikan keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, yaitu pergeseran paradigma CSR menuju strategi keberlanjutan korporasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan kerangka *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) dan *Creating Shared Value* (Porter & Kramer, 2011). Kerangka ini dipilih karena memberikan perspektif holistik dalam menilai sejauh mana CSR tidak hanya memenuhi kewajiban sosial dan lingkungan, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Proses analisis meliputi tahap pengkodean, kategorisasi, dan sintesis temuan dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi pola, tren, dan praktik terbaik (*best practices*).

Untuk memastikan kredibilitas hasil, penelitian ini mengacu pada prinsip validitas kualitatif melalui triangulasi sumber dan metode (Patton, 2015). Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari literatur akademik dengan bukti empiris dari laporan perusahaan serta studi kasus yang relevan. Selain itu, analisis dilakukan secara iteratif dengan mempertahankan keterhubungan antara data, teori, dan interpretasi peneliti, sehingga hasil kajian memiliki kedalaman analisis sekaligus relevansi praktis. Dengan metodologi ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai faktor-faktor yang mendorong transformasi CSR menjadi strategi keberlanjutan korporasi, sekaligus memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian CSR di Indonesia dan rekomendasi praktis bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja keberlanjutannya.

## HASIL DAN DISKUSI

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam satu dekade terakhir, terjadi pergeseran yang signifikan dalam cara perusahaan memandang CSR. Semula, CSR ditempatkan sebagai aktivitas tambahan yang bersifat filantropis atau program tanggung jawab sosial yang terpisah dari strategi bisnis inti. Kini, semakin banyak perusahaan yang mengintegrasikan CSR ke dalam strategi keberlanjutan korporasi (*corporate sustainability strategy*), dengan orientasi jangka panjang yang terukur (Carroll & Shabana, 2010).

Perubahan ini dipicu oleh meningkatnya tekanan dari pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Pemegang saham mulai menuntut keterbukaan informasi terkait dampak sosial dan lingkungan dari operasi perusahaan (O'Connor, 2022). Konsumen mengharapkan produk dan layanan



---

yang tidak hanya berkualitas, tetapi juga diproduksi secara etis dan ramah lingkungan (Porter & Kramer, 2011). Sementara itu, regulator di berbagai negara memperketat kebijakan pelaporan keberlanjutan, yang mendorong perusahaan untuk menjadikan CSR bagian integral dari strategi korporasi (Lozano, 2015).

Temuan ini selaras dengan konsep *Creating Shared Value* (CSV), di mana perusahaan memanfaatkan kekuatan inti bisnis untuk menciptakan manfaat sosial yang sekaligus meningkatkan daya saing (Porter & Kramer, 2011). Di Indonesia, hal ini terlihat dari transformasi beberapa BUMN dan perusahaan swasta besar yang mengintegrasikan agenda keberlanjutan dalam rencana strategis lima tahunan, misalnya dengan mengalokasikan anggaran CSR untuk inovasi teknologi ramah lingkungan dan program pemberdayaan masyarakat berbasis rantai pasok lokal.

Salah satu indikator utama keberhasilan transformasi CSR adalah sejauh mana perusahaan mengadopsi prinsip *Triple Bottom Line* (TBL)—*profit, people, dan planet*—ke dalam praktik operasional. Analisis literatur menunjukkan bahwa integrasi ini mencakup tiga dimensi utama.

Pertama, dimensi ekonomi (*profit*) yang menekankan keberlanjutan keuntungan jangka panjang melalui efisiensi operasional, diversifikasi produk, dan inovasi pasar. Perusahaan yang menginternalisasi CSR ke dalam strategi bisnis mampu mengidentifikasi peluang pasar baru, seperti segmen konsumen yang peduli lingkungan (Elkington, 1997).

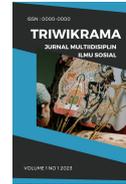
Kedua, dimensi sosial (*people*), yang diwujudkan melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, penerapan standar kerja yang adil, dan kontribusi pada pembangunan komunitas lokal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa program CSR yang berfokus pada pemberdayaan masyarakat lokal cenderung menghasilkan dampak positif yang lebih berkelanjutan dibanding program bersifat seremonial atau satu kali kegiatan (Freeman, 1984).

Ketiga, dimensi lingkungan (*planet*), yang mencakup pengelolaan sumber daya alam secara bertanggung jawab, pengurangan emisi karbon, dan penggunaan energi terbarukan. Beberapa perusahaan di sektor manufaktur dan energi di Indonesia mulai mengintegrasikan target *net zero emission* ke dalam laporan keberlanjutan, sebagai bagian dari komitmen global terhadap Perjanjian Paris. Integrasi ketiga dimensi TBL ini memperlihatkan bahwa CSR yang strategis bukan sekadar kewajiban hukum atau etika, tetapi merupakan mekanisme untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan.

Transformasi CSR menjadi strategi keberlanjutan korporasi juga tercermin dalam inovasi model bisnis yang menginternalisasi prinsip keberlanjutan sejak tahap perencanaan. Perusahaan yang berhasil mengadopsi pendekatan ini biasanya membangun model bisnis yang tidak hanya menghasilkan keuntungan, tetapi juga meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan dan memaksimalkan kontribusi sosial (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Contohnya adalah penerapan *circular economy* yang memfokuskan pada daur ulang, penggunaan kembali, dan pengurangan limbah. Model ini telah diadopsi oleh beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia, yang tidak hanya menghemat biaya produksi, tetapi juga meningkatkan reputasi di mata konsumen yang semakin sadar lingkungan (Geissdoerfer et al., 2017). Selain itu, inovasi dalam rantai pasok yang mengutamakan pemasok lokal mampu menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat setempat, sekaligus mengurangi jejak karbon dari transportasi jarak jauh.

Inovasi juga tampak pada pengembangan produk ramah lingkungan (*eco-friendly products*) yang memanfaatkan teknologi bersih (*clean technology*). Penelitian menunjukkan bahwa adopsi teknologi ramah lingkungan bukan hanya memenuhi regulasi, tetapi juga menjadi sumber diferensiasi pasar yang signifikan (Schaltegger et al., 2016).



Teknologi digital memainkan peran penting dalam mempercepat transformasi CSR menjadi strategi keberlanjutan korporasi. Digitalisasi memungkinkan perusahaan untuk memantau, mengukur, dan melaporkan kinerja keberlanjutan secara real-time, yang meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (George et al., 2021).

Platform digital seperti *sustainability dashboards* membantu perusahaan memvisualisasikan data konsumsi energi, emisi karbon, dan kinerja sosial secara terintegrasi. Sementara itu, media sosial digunakan untuk membangun narasi keberlanjutan yang otentik, memungkinkan interaksi langsung dengan pemangku kepentingan, dan memfasilitasi *crowdsourcing* ide inovatif dari komunitas (Etter et al., 2019).

Di Indonesia, adopsi teknologi digital dalam CSR juga tampak pada inisiatif pelaporan keberlanjutan berbasis web yang memudahkan akses publik terhadap informasi kinerja perusahaan. Beberapa perusahaan telah mengintegrasikan *blockchain* untuk memastikan transparansi dalam rantai pasok, terutama dalam industri yang sensitif terhadap isu etika, seperti pertambangan dan tekstil.

Meskipun tren global menunjukkan kemajuan dalam integrasi CSR dan strategi keberlanjutan, konteks Indonesia menghadirkan tantangan tersendiri. Hambatan utama mencakup keterbatasan sumber daya manusia yang memahami prinsip keberlanjutan secara mendalam, rendahnya komitmen manajemen puncak, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung inovasi keberlanjutan (Idowu et al., 2017).

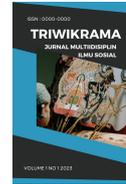
Namun demikian, terdapat pula faktor pendorong yang signifikan, seperti peningkatan kesadaran konsumen terhadap isu lingkungan, dukungan regulasi yang semakin jelas, serta potensi pasar untuk produk dan layanan berkelanjutan. Di samping itu, kemitraan lintas sektor antara pemerintah, swasta, dan organisasi non-pemerintah (NGO) mulai terbentuk untuk mengatasi permasalahan sosial-lingkungan secara kolaboratif (O'Connor, 2022).

Hasil kajian pustaka menunjukkan bahwa perusahaan multinasional di negara maju cenderung memiliki kerangka kebijakan keberlanjutan yang lebih matang, dengan target yang terukur dan integrasi penuh ke dalam strategi bisnis. Sebagai perbandingan, di Indonesia implementasi sering kali masih bersifat proyek jangka pendek yang kurang terhubung dengan tujuan strategis jangka panjang (Lozano, 2015).

Namun, perbedaan ini juga membuka peluang pembelajaran lintas negara. Perusahaan di Indonesia dapat mengadopsi praktik terbaik (*best practices*) dari konteks global, seperti penerapan *science-based targets* untuk pengurangan emisi, integrasi laporan keberlanjutan dengan laporan keuangan, serta penguatan tata kelola keberlanjutan di tingkat dewan direksi (Eccles & Klimenko, 2019). Transformasi CSR menjadi strategi keberlanjutan korporasi dapat dipahami lebih jelas dengan membandingkan karakteristik CSR tradisional dan CSR strategis/keberlanjutan.

**Tabel 1. Perbandingan Karakteristik CSR Tradisional vs CSR Strategis/Keberlanjutan**

Aspek	CSR Tradisional	CSR Strategis/Keberlanjutan
<b>Orientasi Utama</b>	Filantropi, kegiatan sosial tambahan	Penciptaan nilai bersama ( <i>Shared Value</i> )
<b>Integrasi dengan Strategi Bisnis</b>	Terpisah dari strategi inti	Terintegrasi penuh dengan strategi inti
<b>Pengukuran Keberhasilan</b>	Berdasarkan <i>output</i> kegiatan (misalnya jumlah kegiatan/uang disalurkan)	Berdasarkan <i>outcome</i> dan dampak (misalnya indikator TBL)



<b>Keterlibatan Pemangku Kepentingan</b>	Minimal, biasanya sepihak	Partisipatif dan kolaboratif
<b>Dampak Jangka Panjang</b>	Terbatas dan tidak terukur	Terukur, memberikan keunggulan kompetitif

Sumber; Hasil Penelitian (2025)

Perbedaan mendasar yang terlihat pada tabel di atas menegaskan bahwa CSR tradisional cenderung bersifat reaktif dan berorientasi pada citra, sementara CSR strategis/keberlanjutan memiliki orientasi proaktif yang terintegrasi dalam strategi bisnis jangka panjang. Pendekatan strategis ini memungkinkan perusahaan untuk mengukur keberhasilan program melalui indikator yang lebih relevan, seperti *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997), sehingga menghasilkan dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi yang berkelanjutan (Porter & Kramer, 2011). Selain perbedaan karakteristik, keberhasilan transformasi CSR juga dipengaruhi oleh faktor pendorong dan penghambat.

**Tabel 2. Faktor Pendorong dan Penghambat Transformasi CSR di Indonesia**

Kategori	Deskripsi
<b>Faktor Pendorong</b>	Kesadaran konsumen yang meningkat terhadap produk/layanan berkelanjutan; dukungan regulasi dan insentif pemerintah; kemitraan lintas sektor; perkembangan teknologi digital untuk pelaporan dan monitoring.
<b>Faktor Penghambat</b>	Keterbatasan sumber daya manusia yang memahami keberlanjutan; rendahnya komitmen manajemen puncak; persepsi CSR sebagai beban biaya; infrastruktur pendukung keberlanjutan yang belum memadai.

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Dari tabel di atas, terlihat bahwa faktor pendorong seperti tren konsumen berkelanjutan dan dukungan regulasi dapat menjadi leverage penting bagi perusahaan. Namun, keberhasilan implementasi juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan internal perusahaan. Misalnya, meskipun teknologi digital tersedia untuk meningkatkan transparansi pelaporan, tanpa komitmen manajemen puncak, transformasi CSR tidak akan berjalan optimal (O'Connor, 2022; George et al., 2021).

Secara strategis, perusahaan yang mampu memaksimalkan faktor pendorong sambil memitigasi faktor penghambat akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keunggulan kompetitif berbasis keberlanjutan. Strategi mitigasi dapat mencakup pelatihan keberlanjutan bagi sumber daya manusia, perubahan budaya organisasi yang lebih adaptif terhadap inovasi, dan membangun kolaborasi lintas sektor untuk memperkuat ekosistem keberlanjutan di tingkat nasional.

Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi CSR menjadi strategi keberlanjutan korporasi merupakan proses multidimensi yang melibatkan perubahan paradigma, inovasi model bisnis, pemanfaatan teknologi digital, dan adaptasi terhadap dinamika pemangku kepentingan. Di satu sisi, penerapan prinsip *Triple Bottom Line* dan *Creating Shared Value* telah terbukti menjadi kerangka konseptual yang efektif untuk mengintegrasikan tujuan sosial, lingkungan, dan ekonomi dalam strategi perusahaan (Elkington, 1997; Porter & Kramer, 2011).

Di sisi lain, konteks lokal seperti di Indonesia menuntut penyesuaian model implementasi karena perbedaan tingkat kesadaran publik, kapasitas manajerial, serta infrastruktur pendukung keberlanjutan. Faktor-faktor tersebut berpengaruh langsung terhadap tingkat keberhasilan adopsi



---

strategi keberlanjutan, di mana perusahaan yang memiliki tata kelola yang kuat, kepemimpinan visioner, dan kemitraan lintas sektor cenderung menunjukkan kinerja keberlanjutan yang lebih unggul (Lozano, 2015; O'Connor, 2022).

Secara teoritis, temuan ini memperkaya literatur tentang CSR dan keberlanjutan korporasi dengan menegaskan bahwa keberhasilan transformasi bergantung pada integrasi kerangka TBL dan CSV ke dalam inti strategi bisnis. Temuan ini mendukung pandangan *stakeholder theory* yang menyatakan bahwa perusahaan akan lebih berkelanjutan apabila mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan secara seimbang (Freeman, 1984).

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen strategis dengan menunjukkan bahwa keberlanjutan bukan sekadar fungsi dari kepatuhan regulasi, tetapi juga sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini sejalan dengan *resource-based view* (RBV) yang melihat kemampuan internal perusahaan, seperti inovasi keberlanjutan dan reputasi merek yang positif, sebagai aset strategis (Barney, 1991; Hart, 1995).

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan panduan bagi perusahaan untuk mengoptimalkan peran CSR dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Pertama, perusahaan perlu mengembangkan strategi CSR yang selaras dengan visi dan misi jangka panjang, bukan sekadar kegiatan filantropi terpisah. Kedua, penting untuk membangun sistem pengukuran kinerja keberlanjutan yang komprehensif, misalnya melalui pelaporan terintegrasi (*integrated reporting*) yang memadukan indikator keuangan dan non-keuangan (Eccles & Krzus, 2018).

Ketiga, perusahaan perlu memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan transparansi, keterlibatan pemangku kepentingan, dan efisiensi operasional program keberlanjutan (George et al., 2021). Keempat, membangun kemitraan strategis dengan pemerintah, lembaga pendidikan, dan NGO dapat memperluas jangkauan dan dampak program CSR, sekaligus memperkuat legitimasi sosial perusahaan.

Adaptasi terhadap konteks lokal menjadi kunci sukses. Perusahaan perlu memahami kebutuhan, aspirasi, dan nilai-nilai komunitas tempat mereka beroperasi agar program keberlanjutan yang diimplementasikan relevan, diterima, dan memiliki dampak jangka panjang. Pendekatan berbasis konteks ini juga akan memperkuat hubungan perusahaan dengan komunitas, yang pada gilirannya meningkatkan ketahanan bisnis terhadap krisis dan perubahan pasar.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi strategi keberlanjutan korporasi di abad ke-21 merupakan sebuah proses yang kompleks, multidimensi, dan menuntut perubahan paradigma yang fundamental. CSR tidak lagi dapat diposisikan sebagai kegiatan tambahan yang bersifat filantropis semata, melainkan harus menjadi bagian yang terintegrasi secara penuh dalam visi, misi, dan strategi bisnis perusahaan. Pergeseran ini lahir dari meningkatnya tekanan pemangku kepentingan, tuntutan regulasi yang lebih ketat, serta urgensi merespons tantangan global seperti perubahan iklim, kesenjangan sosial, dan penurunan kualitas lingkungan. Integrasi prinsip *Triple Bottom Line* (TBL) dan *Creating Shared Value* (CSV) menjadi fondasi penting yang memungkinkan perusahaan menggabungkan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang, terukur, dan berorientasi jangka panjang.

Selain itu, inovasi model bisnis berbasis keberlanjutan dan pemanfaatan teknologi digital terbukti mempercepat proses transformasi ini dengan meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi pemangku kepentingan. Namun, konteks Indonesia menunjukkan adanya kombinasi faktor pendorong dan penghambat yang memengaruhi tingkat keberhasilan implementasi. Kesadaran



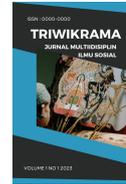
konsumen terhadap produk dan layanan berkelanjutan, dukungan regulasi, dan kemajuan teknologi menjadi modal yang kuat, tetapi keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya komitmen manajemen puncak, serta persepsi CSR sebagai beban biaya tetap menjadi tantangan yang signifikan.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat relevansi *stakeholder theory* dan *resource-based view* dengan menunjukkan bahwa keberlanjutan dapat menjadi sumber daya strategis yang sulit ditiru dan menjadi basis keunggulan kompetitif. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model teoretis yang menggabungkan dinamika lokal Indonesia dengan kerangka global seperti TBL dan CSV, serta menguji hubungan kausal antara penerapan CSR strategis dan kinerja keberlanjutan menggunakan metode campuran untuk memperoleh validasi empiris yang lebih kuat.

Dari sisi praktis, perusahaan di Indonesia perlu menempatkan CSR sebagai strategi inti yang selaras dengan tujuan bisnis jangka panjang, memperkuat kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan keberlanjutan, dan mengoptimalkan teknologi digital seperti *blockchain*, *big data analytics*, serta *sustainability dashboards* untuk memantau dan mengukur dampak program secara real-time. Penguatan kemitraan strategis dengan pemerintah, lembaga pendidikan, dan organisasi non-pemerintah juga menjadi langkah krusial dalam membangun ekosistem keberlanjutan yang inklusif dan efektif. Di samping itu, adopsi pelaporan terintegrasi yang menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan akan memperkuat legitimasi publik, meningkatkan transparansi, serta menarik minat investor yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan pendekatan yang menyeluruh dan terintegrasi ini, transformasi CSR menjadi strategi keberlanjutan korporasi tidak hanya akan memperkuat legitimasi sosial perusahaan, tetapi juga menjadi fondasi yang kokoh bagi daya saing berkelanjutan di tingkat nasional maupun global.

## REFERENSI

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Asmara, T. T. P. (2023). Corporate social responsibility as implementation of the triple bottom line concept. *Journal of Business and Economics Review*, 5(2), 45–56.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- 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)
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholders leading on sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.



- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2018). *The integrated reporting movement: Meaning, momentum, motives, and materiality*. John Wiley & Sons.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2019). Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review*, 44(1), 28–52.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999–1027.  
<https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Idowu, S. O., Vertigans, S., & Schmidpeter, R. (Eds.). (2017). *Corporate social responsibility in developing and emerging markets*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42375-3>
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- O'Connor, A. (2022). *The Routledge handbook of corporate social responsibility communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003126320>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.  
<https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Sinaga, R. R. (2024). Corporate social responsibility as strategy in Indonesia context. *SAKI Journal*, 5(1), 22–34.
- Wahyudi, T. (2025). Aligning MSMEs with the Triple Bottom Line: A systematic literature review. *Journal of Sustainable Business Practices*, 7(1), 14–28.