
TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

Sinarwaty^{1*}, Andiarta², Muhamad Rahmat Almubaraq³, Surya Wulandari⁴

^{1,2,3,4} Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Indonesia

*Corresponding author email: sinarwatysunarjo78@gmail.com

Article Info

Article history:

Received: April 12, 2026

Approved: June 05, 2026

Keywords:

Business Ethics, Competitive Advantage, Social Responsibility, Stakeholder Analysis, Strategic Management

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of corporate social responsibility (CSR) and business ethics in an organization's strategic management process. Social responsibility is no longer merely a moral obligation, but rather a strategic instrument that determines an organization's long-term sustainability and reputation in the eyes of stakeholders. This study uses a qualitative approach with a literature study (library research) method sourced from strategic management literature and a case analysis of global companies. Data analysis techniques are carried out through descriptive-analytical analysis of Archie Carroll's theory of responsibility and a comparison of Milton Friedman's views on corporate objectives. The results show that the integration of economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) responsibilities is crucial in creating harmonious relationships with stakeholders. Furthermore, the study found that corporate ethical behavior contributes positively to long-term financial performance and operational efficiency. Conversely, ignoring ethical standards and environmental pressures can trigger legal risks and strategic failure. Alignment between strategic decision-making and ethical principles is a key factor in building social capital and sustainable competitive advantage. This study confirms that ethical leadership and a strong organizational culture are fundamental elements in mitigating unethical behavior and supporting the successful implementation of strategies in the global market.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran tanggung jawab sosial korporasi (CSR) dan etika bisnis dalam proses manajemen strategis organisasi. Tanggung jawab sosial bukan lagi sekadar kewajiban moral, melainkan instrumen strategis yang menentukan keberlanjutan dan reputasi jangka panjang organisasi di mata pemangku kepentingan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*) yang bersumber dari literatur manajemen strategis dan analisis kasus perusahaan global. Teknik analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif-analitis terhadap teori tanggung jawab Archie Carroll serta perbandingan pandangan Milton Friedman mengenai tujuan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan diskresi (*filantropis*) sangat krusial dalam menciptakan hubungan harmonis dengan *stakeholder*. Selain itu, penelitian menemukan bahwa perilaku etis perusahaan berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang dan efisiensi operasional. Sebaliknya, pengabaian terhadap standar etika dan tekanan lingkungan dapat memicu risiko hukum dan kegagalan strategis. Keselarasan antara pengambilan

keputusan strategis dengan prinsip-prinsip etika menjadi faktor kunci dalam membangun modal sosial dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan etis dan budaya organisasi yang kuat adalah elemen fundamental dalam memitigasi perilaku tidak etis serta mendukung keberhasilan implementasi strategi di pasar global.

Copyright © 2025, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Example: Sinarwaty, S., Andiarta, A., Almubaraq, M., R., & Wulandari, S. (2026). TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA DALAM MANAJEMEN STRATEGIS. *Jurnal Nusantara Sosial Sains*, 2(2), 87–92. <https://doi.org/10.64020/jnss.v2i2.49>

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, organisasi dituntut untuk memiliki strategi yang efektif dan adaptif. Perumusan strategi (*strategy formulation*) merupakan tahap penting dalam manajemen strategis yang melibatkan pengembangan dan pemilihan alternatif strategi guna mencapai tujuan organisasi. Strategi fungsional menjadi bagian integral dari perumusan strategi karena berfokus pada optimalisasi kinerja setiap fungsi dalam organisasi. Setiap unit bisnis membutuhkan strategi fungsional yang selaras dengan strategi bisnis agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Porter, 1985). Selain itu, proses *strategic choice* atau pemilihan strategi menjadi krusial karena menentukan arah implementasi strategi yang akan dijalankan. Oleh karena itu, artikel ini membahas secara komprehensif strategi fungsional dan pilihan strategis dalam konteks organisasi bisnis.

Perumusan strategi adalah proses pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi (David, 2011). Proses ini mencakup identifikasi alternatif strategi serta pemilihan strategi terbaik untuk diimplementasikan. Strategi fungsional sendiri merupakan pendekatan yang digunakan oleh setiap fungsi organisasi untuk mendukung strategi bisnis dan korporasi dengan memaksimalkan efisiensi dan produktivitas sumber daya (Wheelen & Hunger, 2012).

Strategi ini mencakup berbagai bidang, antara lain Strategi Pemasaran atau penetapan harga, distribusi, dan promosi produk. Pendekatan seperti *market development* dan *product development* digunakan untuk memperluas pasar dan meningkatkan nilai produk, strategi keuangan berfokus pada pengelolaan sumber dana untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Keputusan terkait struktur modal dan kebijakan dividen menjadi aspek penting dalam strategi ini (Brigham & Houston, 2014), strategi penelitian dan pengembangan berperan dalam menciptakan inovasi produk dan proses.

Perusahaan dapat memilih menjadi inovator atau pengikut dalam teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Porter, 1985), strategi operasi mencakup proses produksi, penggunaan teknologi, serta hubungan dengan pemasok untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas produk, strategi sumber daya manusia berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, termasuk pelatihan, pengembangan, dan evaluasi kinerja untuk meningkatkan produktivitas organisasi, pemanfaatan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan keunggulan kompetitif melalui integrasi sistem informasi dan *strategic choice* adalah proses pemilihan alternatif strategi terbaik berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal organisasi. Pemilihan strategi harus

mempertimbangkan kesesuaian dengan analisis SWOT serta kemampuan organisasi dalam mengimplementasikannya (Wheelen & Hunger, 2012).

METODE

Dalam era globalisasi yang penuh dengan tantangan kompleks, organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai performa finansial yang tinggi, tetapi juga harus mampu menavigasi ekspektasi sosial yang semakin dinamis. Tanggung jawab sosial korporasi (*Corporate Social Responsibility*) dan etika bisnis kini menjadi elemen fundamental dalam manajemen strategis yang menentukan keberlangsungan jangka panjang sebuah perusahaan. Perumusan strategi yang mengabaikan dimensi etika dan tanggung jawab sosial berisiko menghadapi penolakan dari pemangku kepentingan dan kerusakan reputasi yang permanen. Oleh karena itu, integrasi antara nilai-nilai etika dengan pengambilan keputusan strategis menjadi krusial dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global.

Manajemen strategis pada hakikatnya melibatkan pengambilan keputusan yang memberikan dampak luas bagi masyarakat dan lingkungan (Wheelen & Hunger, 2012). Pandangan tradisional yang dikemukakan oleh Milton Friedman menyatakan bahwa tanggung jawab utama bisnis hanyalah memaksimalkan laba bagi pemegang saham. Namun, paradigma kontemporer menunjukkan adanya pergeseran di mana organisasi diharapkan mampu memenuhi tanggung jawab yang lebih luas. Melalui konsep empat tanggung jawab Archie Carroll, sebuah organisasi harus mampu menyelaraskan tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan diskresi atau filantropis sebagai bagian utuh dari strategi korporasinya.

Integrasi tanggung jawab sosial dalam strategi mencakup beberapa aspek penting, antara lain: analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*) yang bertujuan mengidentifikasi kelompok-kelompok yang dipengaruhi oleh atau memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Kesuksesan strategis bergantung pada kemampuan manajer dalam memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan utama seperti karyawan, pelanggan, dan investor tanpa mengabaikan pemangku kepentingan sekunder. Selain itu, etika bisnis berperan sebagai standar perilaku yang memandu para eksekutif dalam memilih tindakan yang benar di tengah dilema kepentingan. Keputusan strategis yang etis terbukti mampu membangun modal sosial dan loyalitas konsumen yang lebih kuat dibandingkan tindakan yang hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek.

Pemilihan strategi yang bertanggung jawab juga harus mempertimbangkan tantangan moral yang berbeda di setiap negara, terutama bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai yurisdiksi hukum dan budaya. Faktor-faktor seperti tekanan dari atasan untuk mencapai target yang tidak realistis atau kurangnya standar perilaku global sering kali memicu perilaku tidak etis dalam organisasi. Oleh karena itu, *strategic choice* atau pilihan strategis dalam konteks ini harus mencakup mekanisme pengawasan etika, pengembangan kode etik perusahaan, dan kepemimpinan yang berintegritas. Artikel ini akan membahas secara komprehensif bagaimana tanggung jawab sosial dan etika diintegrasikan ke dalam perumusan strategi guna memastikan organisasi tetap relevan dan kompetitif secara moral maupun ekonomi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tanggung jawab sosial dan etika berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui pembangunan modal sosial dan reputasi. Misalnya, praktik bisnis yang etis dapat

meningkatkan kepercayaan konsumen, sementara program tanggung jawab sosial yang terintegrasi dapat memitigasi risiko hukum dan sosial. Menurut Carroll (1979), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dapat dicapai jika organisasi mampu memenuhi empat level tanggung jawab: ekonomi, hukum, etika, dan diskresi. Keempat dimensi ini memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan strategi bisnis dan korporasi. Setiap dimensi berkontribusi secara langsung terhadap legitimasi organisasi di mata masyarakat.

Sebagai contoh, dalam strategi diferensiasi yang berbasis pada reputasi hijau (*green reputation*), tanggung jawab etika berperan dalam membangun persepsi nilai melalui transparansi rantai pasok, sementara tanggung jawab hukum memastikan perusahaan beroperasi sesuai regulasi lingkungan yang ketat. Di sisi lain, strategi keberlanjutan menuntut efisiensi dalam penggunaan sumber daya serta pengelolaan hubungan pemangku kepentingan yang harmonis untuk menekan biaya sosial. Dengan demikian, integrasi antara nilai etika dan strategi bisnis menjadi kunci dalam menciptakan sinergi organisasi. Selain itu, komitmen terhadap etika juga berperan dalam membangun kompetensi inti (*core competencies*) yang sulit ditiru, seperti budaya integritas yang tinggi dan loyalitas karyawan yang kuat (Wheelen & Hunger, 2012). Oleh karena itu, perusahaan yang mampu mengintegrasikan etika dalam manajemen strategis cenderung memiliki daya tahan yang lebih kuat terhadap krisis.

Analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*) merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dengan memetakan kepentingan berbagai pihak. Strategi ini dapat meminimalkan konflik sosial, namun juga memiliki tantangan seperti adanya kepentingan yang saling bertentangan antar kelompok (Freeman, 1984). Analisis pemangku kepentingan menjadi salah satu alat yang banyak digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa pilihan strategis mereka mendapatkan dukungan publik. Dengan mengidentifikasi pemangku kepentingan utama, perusahaan dapat fokus pada isu-isu krusial yang memberikan dampak jangka panjang terhadap keberhasilan strategi korporasi.

Meskipun demikian, pemenuhan tuntutan semua stakeholder juga memiliki sejumlah risiko. Salah satunya adalah potensi peningkatan biaya operasional dalam jangka pendek untuk memenuhi standar sosial yang tinggi. Selain itu, ketergantungan pada kelompok kepentingan tertentu dapat membatasi ruang gerak manajer dalam mengambil keputusan yang murni berbasis profitabilitas. Dalam beberapa kasus, fokus yang terlalu luas pada tanggung jawab sosial tanpa strategi yang jelas dapat mengaburkan tujuan utama ekonomi perusahaan. Oleh karena itu, keputusan mengenai keterlibatan sosial harus didasarkan pada analisis yang matang, terutama terkait dengan keselarasan isu tersebut dengan kompetensi inti perusahaan. Aktivitas sosial yang berkaitan dengan operasional utama sebaiknya dikelola secara strategis untuk menjaga keunggulan kompetitif.

Strategic choice dalam konteks etika merupakan tahap kritis yang melibatkan pemilihan alternatif tindakan yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga benar secara moral. Proses ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kode etik perusahaan, norma industri, dan nilai-nilai pribadi eksekutif (Wheelen & Hunger, 2012). Dalam memilih strategi, organisasi harus mempertimbangkan kesesuaian antara tindakan yang diambil dengan prinsip keadilan (*justice*) dan hak-hak individu. Strategi yang efektif adalah strategi yang mampu memanfaatkan peluang pasar sekaligus menjunjung tinggi standar moral. Selain itu, konsistensi antara nilai-nilai perusahaan dan tindakan nyata menjadi pertimbangan utama dalam menentukan kredibilitas suatu strategi di mata publik.

Pemilihan strategi dilakukan setelah berbagai alternatif dianalisis melalui lensa etika. Kriteria utama dalam *strategic choice* berbasis tanggung jawab meliputi:

1. Kesesuaian dengan standar hukum dan norma etika universal.
2. Efisiensi penggunaan modal sosial dan sumber daya alam.
3. Potensi menciptakan nilai bersama (*shared value*) bagi masyarakat.

Selain itu, faktor-faktor berikut juga memengaruhi keputusan strategi:

- a. Risiko Moral dan Reputasi Setiap strategi memiliki tingkat risiko etis yang berbeda. Strategi dengan risiko reputasi tinggi membutuhkan pertimbangan yang matang karena melibatkan ketidakpastian persepsi publik (David, 2011). Manajemen harus mampu menyeimbangkan antara efisiensi biaya dan potensi skandal yang mungkin terjadi. Dalam konteks ini, perusahaan dapat menggunakan "Tes Etika" untuk mengevaluasi keputusan secara lebih fleksibel sebelum diimplementasikan secara luas.
- b. *Stakeholder* Keputusan strategis harus mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak seperti investor, karyawan, konsumen, dan komunitas lokal (Freeman, 1984). Ketidakseimbangan dalam memenuhi kepentingan pemangku kepentingan dapat menimbulkan resistensi atau boikot yang berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang mampu menciptakan keseimbangan antara profit dan planet.

Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Budaya organisasi dapat memengaruhi keberhasilan implementasi kode etik. Strategi yang menuntut integritas tinggi namun diterapkan dalam budaya yang korup cenderung mengalami kegagalan (Schein, 2010). Kepemimpinan strategis harus memastikan bahwa nilai-nilai etika selaras dengan budaya kerja sehari-hari untuk mendukung implementasi strategi secara autentik. Analisis skenario moral digunakan untuk mengantisipasi dilema etika di masa depan dan memilih respons yang paling optimal bagi organisasi dan masyarakat.

KESIMPULAN

Integrasi tanggung jawab sosial dan etika merupakan proses krusial dalam menentukan arah dan keberhasilan jangka panjang organisasi, di mana keselarasan antara kepentingan ekonomi dan nilai-nilai moral berperan penting dalam mendukung implementasi strategi korporasi. Melalui pemenuhan tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan diskresi, organisasi dapat membangun legitimasi serta modal sosial yang kuat di mata pemangku kepentingan. Selain itu, proses *strategic choice* dalam konteks ini menjadi tahap penentu dalam memilih alternatif tindakan yang paling tepat berdasarkan analisis risiko reputasi dan standar etika universal. Keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh ketepatan dalam pengambilan keputusan yang mempertimbangkan analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*) serta kemampuan organisasi dalam menginternalisasi budaya integritas. Dengan demikian, integrasi tanggung jawab sosial dan ketepatan pemilihan strategi yang etis menjadi kunci utama dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, organisasi disarankan untuk meningkatkan integrasi antara kebijakan tanggung jawab sosial (CSR) dan strategi bisnis inti guna menciptakan sinergi yang efektif dalam mendukung reputasi dan keberlanjutan perusahaan. Perusahaan juga perlu membentuk dewan etika atau mengembangkan kode etik secara berkala agar tetap adaptif terhadap dinamika norma

sosial dan regulasi internasional yang terus berubah. Dalam proses *strategic choice*, manajemen hendaknya tidak hanya mengandalkan analisis rasional berbasis profitabilitas, tetapi juga mempertimbangkan faktor risiko moral, budaya organisasi, serta kepentingan seluruh pemangku kepentingan agar keputusan yang diambil lebih komprehensif dan memiliki legitimasi sosial. Selain itu, keputusan terkait pemenuhan tanggung jawab diskresi perlu dilakukan secara strategis agar memberikan dampak nyata bagi masyarakat sekaligus memperkuat kompetensi inti organisasi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan pendekatan empiris untuk memberikan bukti konkret mengenai hubungan antara kinerja sosial perusahaan dengan kinerja keuangan jangka panjang, serta memperluas kajian pada peran kepemimpinan etis dalam mendukung efektivitas implementasi strategi organisasi di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyle, M. (1990). *The social psychology of work* (2nd ed.). London, England: Penguin.
- Badaracco, J. L. (1997). *Defining moments: When managers must choose between right and right*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cavanagh, G. F. (2006). *American business values with international perspectives* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32-33, 122-126.
- Lodge, G. C. (1975). *The new American ideology*. New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Pagano, A. M., & Pagano, J. A. (1992). *The encyclopedia of ethical failure*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Solomon, R. C. (1993). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. New York, NY: Oxford University Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Boston, MA: Pearson Education.