



## Analisis Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam Menghadapi Tantangan Internal

Eka Safutri<sup>1\*</sup>, Marzuti Isra<sup>2</sup>, Suhendri<sup>3</sup>, Purjianto<sup>4</sup>, Muhammad Ghufuran<sup>5</sup>, Okto Romario Tarigan<sup>6</sup>, Riski Andreansyah Nasution<sup>7</sup>, Dimas Setiawan Damanik<sup>8</sup>

<sup>1-7</sup> Program Studi Agribisnis, Fakultas Sains dan Teknologi, Institut Teknologi Sawit Indonesia, Indonesia

Email: [ekaasafutri@gmail.com](mailto:ekaasafutri@gmail.com)<sup>1,3-4</sup>, [marzuti\\_isra@itsi.ac.id](mailto:marzuti_isra@itsi.ac.id)<sup>2</sup>, [Mhdghufraan100@gmail.com](mailto:Mhdghufraan100@gmail.com)<sup>5</sup>, [oktosmcs@gmail.com](mailto:oktosmcs@gmail.com)<sup>6</sup>, [riskiandreansyah280@gmail.com](mailto:riskiandreansyah280@gmail.com)<sup>7</sup>, [dimasdamanik2023@gmail.com](mailto:dimasdamanik2023@gmail.com)<sup>8</sup>

\*Penulis Korespondensi: [ekaasafutri@gmail.com](mailto:ekaasafutri@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract.** *Business ethics and Corporate Social Responsibility (CSR) are crucial in addressing internal challenges faced by companies, such as organizational culture resistance, human resource (HR) limitations, and the gap between company values and daily practices. This study aims to analyze strategies to overcome these issues using a qualitative-descriptive approach through an in-depth literature review. The findings show that clear and consistent leadership communication, the implementation of a reward system that supports ethical behavior, and the use of external consultants for CSR program development help address organizational culture resistance. Additionally, the use of technology for CSR reporting digitalization and independent ethics audits on a regular basis have proven effective in minimizing the gap between values and practices. Recommendations from this study include allocating 3-5% of profits for CSR programs, providing 60 hours of business ethics training per year for employees, and implementing a structured roadmap in four quarters (Q1-Q4). The implementation of these strategies is expected to improve the effectiveness of CSR programs and business ethics, as well as strengthen the company's position in facing global challenges in the digital era.*

**Keywords:** *Business Ethics; CSR; Cultural Resistance; Digitalization; Internal Challenges.*

**Abstrak.** Etika bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) menjadi sangat penting dalam menghadapi tantangan internal yang dihadapi oleh perusahaan, seperti resistensi budaya organisasi, keterbatasan sumber daya manusia (SDM), dan kesenjangan antara nilai-nilai perusahaan dengan praktik sehari-hari. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif melalui studi literatur yang mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan yang jelas dan konsisten, implementasi reward system yang mendukung perilaku etis, serta pemanfaatan konsultan eksternal untuk pengembangan program CSR dapat mengatasi resistensi budaya organisasi. Selain itu, penggunaan teknologi untuk digitalisasi pelaporan CSR dan audit etika independen secara berkala terbukti efektif dalam meminimalkan kesenjangan nilai-praktik. Rekomendasi dari penelitian ini mencakup alokasi 3-5% dari laba perusahaan untuk program CSR, pelatihan etika bisnis selama 60 jam per tahun untuk karyawan, serta penerapan roadmap implementasi yang terstruktur dalam empat kuartal (Q1-Q4). Implementasi strategi ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas program CSR dan etika bisnis, serta memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi tantangan global di era digitalisasi.

**Kata Kunci:** CSR; Digitalisasi; Etika Bisnis; Resistensi Budaya; Tantangan Internal.

### 1. LATAR BELAKANG

Etika bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) telah menjadi topik yang semakin penting dalam era globalisasi dan transformasi digital (Sinaga et al., 2025). Dalam konteks perkembangan dunia usaha yang dinamis, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mencapai keuntungan finansial tetapi juga untuk mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari operasi mereka (Ageng Saepudin Kanda S & Siti Mariah, 2024).

Konsep etika bisnis mengacu pada prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang harus membimbing perilaku dan keputusan bisnis dalam menciptakan lingkungan bisnis yang berkelanjutan (Zhafira Aini et al., 2024). Era globalisasi 4.0 ditandai dengan kemajuan teknologi digital yang pesat, termasuk kecerdasan buatan, Internet of Things, dan big data, yang telah mengubah cara perusahaan beroperasi (Wulandari, Retno Indriyani, 2025). Globalisasi ini membuka peluang baru tetapi juga memberikan ancaman besar bagi bisnis yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) telah berkembang dari sekadar program amal menjadi strategi integral dalam manajemen perusahaan modern. Program CSR mencakup inisiatif untuk melindungi lingkungan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan berkontribusi pada pembangunan komunitas[4]. Implementasi CSR yang efektif memerlukan komitmen dari seluruh tingkatan organisasi dan integrasi dengan strategi bisnis utama.

Tantangan internal yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan etika bisnis dan CSR meliputi resistensi budaya organisasi, keterbatasan sumber daya manusia, dan kesenjangan antara nilai-nilai perusahaan dengan praktik sehari-hari. Pemahaman mendalam tentang tantangan ini dan strategi penyelesaiannya menjadi krusial bagi kelangsungan bisnis perusahaan.

### **Rumusan Masalah**

Penelitian ini dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a. Apa sajakah tantangan internal utama yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan etika bisnis dan CSR?
- b. Bagaimanakah strategi efektif untuk mengatasi resistensi budaya organisasi dalam implementasi etika dan CSR?
- c. Bagaimanakah perusahaan dapat mengatasi keterbatasan SDM dalam mengelola program CSR?
- d. Apa strategi yang tepat untuk menjembatani kesenjangan antara nilai-nilai perusahaan dengan praktik sehari-hari?
- e. Bagaimanakah peran digitalisasi dalam mendukung penyelesaian tantangan internal etika bisnis dan CSR?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi dan menganalisis tantangan internal utama dalam implementasi etika bisnis dan CSR
- b. Menganalisis resistensi budaya organisasi dan strategi penanganannya

- c. Menganalisis keterbatasan SDM dan solusi praktis yang dapat diterapkan
- d. Mengidentifikasi strategi untuk menjembatani kesenjangan nilai- praktik
- e. Memberikan rekomendasi praktis dan framework implementasi bagi perusahaan Indonesia

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memberikan manfaat bagi berbagai pihak: Bagi Perusahaan: Menyediakan panduan praktis untuk mengimplementasikan etika bisnis dan CSR secara efektif dalam menghadapi tantangan internal, serta mengintegrasikan digitalisasi dalam program-program ini. Bagi Stakeholder: Membantu stakeholder memahami komitmen perusahaan terhadap etika dan tanggung jawab sosial, serta transparansi dalam operasional bisnis. Bagi Akademisi: Berkontribusi pada pengembangan teori dan pengetahuan tentang etika bisnis, CSR, dan transformasi digital dalam konteks bisnis Indonesia. Bagi Pemerintah dan Regulator: Memberikan informasi berharga tentang tren dan tantangan dalam implementasi etika bisnis dan CSR yang dapat digunakan untuk perumusan kebijakan.

## **2. KAJIAN TEORI**

### **Konsep Etika Bisnis**

Etika bisnis adalah cabang dari etika terapan yang membahas moral yang tepat dan nilai-nilai dalam konteks bisnis (Iftina Delfi, 2024). Etika bisnis tidak hanya menyangkut kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga melibatkan prinsip-prinsip moral yang lebih luas dalam pengambilan keputusan bisnis. Secara etimologis, etika berasal dari bahasa Yunani "ethos" yang berarti kebiasaan atau karakter.

Etika bisnis dapat didefinisikan sebagai sistem nilai yang membimbing perilaku individu dan organisasi dalam menciptakan lingkungan bisnis yang adil, transparan, dan berkelanjutan. Etika bisnis memiliki beberapa fungsi utama:

- a. Fungsi Normatif: Menetapkan standar perilaku yang diharapkan dari individu dan organisasi dalam konteks bisnis
- b. Fungsi Kontrol: Memberikan mekanisme untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip etika melalui kode etik dan sistem pengawasan
- c. Fungsi Pemberdayaan: Memberdayakan individu untuk membuat keputusan yang etis dan bertanggung jawab dalam situasi bisnis yang kompleks

Di Indonesia, etika bisnis tidak dapat dipisahkan dari ideologi Pancasila, mencegah perilaku tidak etis yang meningkatkan biaya transaksi, serta membangun kepercayaan antarpihak (Rahmawati & Jubaedah, 2024). Dalam perspektif Islam, etika identik dengan

"akhlak" (khuluq) yang mencerminkan iman dan berlandaskan prinsip tauhid, keseimbangan, kebajikan, dan tanggung jawab, di mana semua aktivitas bisnis harus halal dan bermanfaat bagi masyarakat tanpa diskriminasi.

### Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) atau Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) didefinisikan sebagai komitmen keberlanjutan dunia usaha untuk bertindak secara etis dan hukum sambil berkontribusi pada pembangunan ekonomi, sekaligus meningkatkan kualitas hidup karyawan, keluarga mereka, komunitas lokal, dan masyarakat luas (Noermansyah et al., 2024).

Di Indonesia, kebijakan CSR diatur secara tegas dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007 Pasal 74 yang mewajibkan perseroan di bidang sumber daya alam menyelenggarakan TJSL sebagai biaya perusahaan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajiban. CSR mencakup empat dimensi utama:

**Table 1.** Empat Dimensi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.

Dimensi CSR	Penjelasan
Ekonomi	Perusahaan harus beroperasi secara menguntungkan dan berkelanjutan
Sosial	Perusahaan harus meningkatkan kesejahteraan karyawan dan komunitas
Lingkungan	Perusahaan harus melindungi lingkungan dan sumber daya alam
Tata Kelola	Perusahaan harus menjalankan bisnis dengan transparansi dan akuntabilitas

### Model Etika dan Kode Etik

Model etika dalam bisnis dapat dikelompokkan menjadi beberapa pendekatan:

- Pendekatan Utilitarianisme: Pendekatan ini menekankan bahwa keputusan bisnis harus memaksimalkan kebahagiaan dan meminimalkan penderitaan bagi mayoritas stakeholder
- Pendekatan Deontologi: Pendekatan ini berfokus pada kepatuhan terhadap prinsip-prinsip moral universal dan hak-hak individu, terlepas dari konsekuensi praktis
- Pendekatan Virtue Ethics (Etika Kebajikan): Pendekatan ini menekankan pengembangan karakter baik dan kebajikan individu dalam organisasi (Ulva Yuliarti et al., 2024).

Kode Etik adalah dokumen formal yang menetapkan standar perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi. Kode etik yang efektif harus:

- 1) Jelas dan mudah dipahami oleh semua anggota organisasi
- 2) Relevan dengan situasi bisnis nyata yang dihadapi perusahaan
- 3) Didukung oleh sistem pengawasan dan konsekuensi yang jelas

- 4) Dikomunikasikan secara konsisten melalui pelatihan dan sosialisasi

### **Etika Sumber Daya Manusia (SDM)**

Etika SDM mencakup prinsip-prinsip yang mengatur hubungan antara perusahaan dan karyawan, termasuk isu-isu seperti upah yang adil, kondisi kerja yang aman, kesempatan pengembangan karir, dan perlindungan hak asasi manusia (Budianto et al., 2023). Dalam era digitalisasi, etika SDM menghadapi tantangan baru terkait dengan:

- 1) Automasi dan Displacement: Kekhawatiran tentang hilangnya lapangan kerja akibat otomatisasi proses bisnis
- 2) Monitoring Digital: Penggunaan teknologi untuk memantau produktivitas karyawan dapat menimbulkan masalah privasi
- 3) Kesenjangan Keterampilan Digital: Perlunya pelatihan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi transformasi digital Perusahaan yang berkomitmen pada etika SDM akan berinvestasi dalam pengembangan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung kesejahteraan fisik serta mental karyawan.

### **Implementasi Program CSR yang Efektif**

Implementasi program CSR yang efektif memerlukan pendekatan sistematis yang mencakup:

- a. Identifikasi Kebutuhan Stakeholder: Perusahaan harus melakukan riset mendalam untuk memahami kebutuhan dan harapan berbagai stakeholder
- b. Perencanaan dan Desain Program: Program CSR harus dirancang dengan jelas, terukur, dan selaras dengan visi misi perusahaan
- c. Alokasi Sumber Daya: Perusahaan harus mengalokasikan sumber daya finansial dan manusia yang memadai
- d. Eksekusi dan Monitoring: Program CSR harus dijalankan dengan konsisten dan dimonitor untuk efektivitasnya
- e. Evaluasi dan Pelaporan: Perusahaan harus secara teratur mengevaluasi dampak program CSR dan melaporkan hasilnya secara transparan

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode studi literatur (library research). Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggali secara mendalam dan komprehensif tentang konsep, implementasi, tantangan, dan peluang dalam menerapkan etika bisnis dan CSR dalam era digitalisasi.

#### **Sumber Data**

Data dalam penelitian ini bersumber dari:

- a. Literatur Primer: Jurnal-jurnal akademik yang dipublikasikan di tahun 2023-2025, khususnya jurnal yang membahas etika bisnis, CSR, dan transformasi digital
- b. Literatur Sekunder: Buku-buku referensi tentang etika bisnis, manajemen korporat, dan tanggung jawab sosial perusahaan
- c. Dokumen Resmi: Laporan keberlanjutan perusahaan, kebijakan pemerintah, dan standar internasional terkait CSR

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui:

- a. Pencarian Literatur Sistematis: Menggunakan database akademik untuk mengidentifikasi jurnal dan literatur yang relevan dengan topik penelitian
- b. Analisis Konten: Membaca dan menganalisis konten dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan subtema yang relevan
- c. Sintesis Data: Mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber untuk membangun pemahaman holistik tentang topik

#### **Teknik Analisis Data**

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan metode analisis tematik, yang mencakup:

- a. Reduksi Data: Mengidentifikasi informasi yang paling relevan dan penting dari setiap sumber literatur
- b. Penyajian Data: Mengorganisir data dalam tema-tema utama yang terstruktur
- c. Penarikan Kesimpulan: Mengaitkan temuan dari berbagai sumber untuk menghasilkan kesimpulan yang komprehensif

#### **Waktu dan Batasan Penelitian**

- 1) Waktu Penelitian: Penelitian ini dilakukan pada tahun 2025
- 2) Batasan Geografis: Fokus pada konteks bisnis Indonesia dengan referensi global

- 3) Batasan Topik: Penelitian terbatas pada etika bisnis, CSR, dan tantangan internal dalam implementasinya.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Tantangan Internal Utama dalam Menerapkan Etika Bisnis dan CSR**

Tantangan internal yang sering dihadapi perusahaan dalam menerapkan etika bisnis dan CSR meliputi tiga aspek utama:

- a. Resistensi Budaya Organisasi Mengubah budaya organisasi untuk memprioritaskan etika dan tanggung jawab sosial memerlukan waktu dan dapat menghadapi resistensi dari:
- 1) Karyawan yang lebih memprioritaskan keuntungan jangka pendek
  - 2) Manajemen yang belum sepenuhnya berkomitmen pada nilai-nilai etika Departemen yang mengalami conflict of interest dengan tujuan sustainability

Dampak Resistensi: Resistensi budaya yang berorientasi pada profit-first menghasilkan situasi di mana program etika dan CSR dianggap sebagai beban tambahan, bukan investasi strategis. Hal ini menyebabkan ketidakselarasan antara nilai perusahaan yang diumumkan dengan perilaku nyata karyawan (Adrai & Perkasa, 2024).

- b. Keterbatasan Sumber Daya Manusia Banyak perusahaan, terutama UKM, mengalami keterbatasan dalam jumlah dan kompetensi SDM untuk mengelola program etika dan CSR. Kendala ini meliputi:

- 1) Kurangnya personel khusus yang menangani program CSR
- 2) Kompetensi terbatas dalam manajemen program CSR
- 3) Beban kerja karyawan yang sudah tinggi
- 4) Kurangnya pelatihan tentang etika bisnis dan CSR

Dampak Keterbatasan: Keterbatasan SDM menyebabkan program CSR tidak berjalan optimal, monitoring tidak efektif, dan pelaporan tidak tepat waktu, sehingga mengurangi dampak sosial yang diharapkan (Fadillah Hanum, 2023).

- c. Kesenjangan antara Nilai-Nilai dan Praktik

Ada sering terjadi celah antara nilai-nilai yang dinyatakan dalam code of conduct dan praktik nyata di lapangan. Ini dapat terjadi karena:

- 1) Tekanan bisnis jangka pendek yang mengorbankan nilai-nilai jangka panjang
- 2) Kurangnya komunikasi efektif tentang standar etika
- 3) Sistem akuntabilitas yang lemah
- 4) Permissive culture terhadap pelanggaran kecil yang pada akhirnya mengakibatkan pelanggaran besar

Dampak Kesenjangan: Kesenjangan ini menurunkan kredibilitas perusahaan, mengurangi kepercayaan karyawan, dan meningkatkan risiko reputasi perusahaan (Wafiq & Sisdianto, 2024).

### **Strategi Penyelesaian Tantangan: Resistensi Budaya Organisasi**

- a. Komunikasi Kepemimpinan yang Jelas Deskripsi: Kepemimpinan puncak harus secara konsisten mengkomunikasikan visi dan misi etika perusahaan kepada seluruh karyawan. Komunikasi ini harus dilakukan melalui berbagai medium dan secara berulang untuk memastikan penyerapan pesan. Implementasi Praktis: Pernyataan visi dan misi etika yang tertulis jelas dalam dokumen resmi perusahaan

- 1) Regular town hall meeting atau forum komunikasi terbuka dengan karyawan
- 2) Komunikasi melalui email, intranet, poster, dan media internal lainnya
- 3) Executive alignment dalam penerapan nilai-nilai etika
- 4) Penjelasan mengenai ROI jangka panjang dari implementasi etika dan CSR

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Peningkatan kesadaran karyawan tentang pentingnya etika dan CSR
- 2) Peningkatan pemahaman mengenai manfaat jangka panjang dari komitmen pada etika
- 3) Peningkatan buy-in dari manajemen menengah dan karyawan
- 4) Pengurangan resistensi budaya

- b. Integrasi CSR dan Etika dalam Rekrutmen dan Penilaian Kinerja

Deskripsi: Etika harus menjadi bagian integral dari proses rekrutmen dan sistem penilaian kinerja karyawan. Dengan cara ini, perusahaan memastikan bahwa karyawan yang direkrut sejalan dengan nilai-nilai perusahaan, dan kinerja diukur tidak hanya dari hasil finansial tetapi juga dari komitmen pada etika.

Implementasi Praktis:

- 1) Sertifikasi etika dan CSR menjadi persyaratan dalam rekrutmen
- 2) Penilaian kompetensi etika dalam proses interview
- 3) KPI (Key Performance Indicator) etika sebagai bagian dari penilaian kinerja (minimal 30% dari total penilaian)
- 4) Pembelajaran tentang etika dalam onboarding karyawan baru
- 5) Reward dan recognition untuk karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi pada etika

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Karyawan baru yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan
- 2) Perubahan budaya organisasi ke arah yang lebih etis



- 3) Peningkatan motivasi karyawan terhadap program etika dan CSR
- 4) Reduksi turn-over karyawan yang tidak sejalan dengan nilai perusahaan

c. Menciptakan Champions of Change di Berbagai Departemen

Deskripsi: Mengidentifikasi dan memberdayakan karyawan-karyawan yang menjadi champion atau duta perubahan budaya organisasi di departemen mereka masing-masing.

Implementasi Praktis:

- 1) Identifikasi karyawan dengan passion tinggi pada etika dan CSR Pelatihan khusus untuk champions tentang kepemimpinan dan change management
- 2) Memberikan authority dan resources untuk champions melakukan sosialisasi di departemen mereka
- 3) Regular meeting dan support dari senior management
- 4) Recognition dan incentive khusus untuk champions

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Penyebaran nilai-nilai etika lebih cepat dan natural di berbagai departemen
- 2) Peningkatan peer-to-peer influence dalam mendukung perubahan budaya
- 3) Feedback langsung dari lapangan tentang hambatan implementasi
- 4) Ownership yang lebih kuat dari departemen terhadap program etika

d. Reward System yang Mendukung Perilaku Etis

Deskripsi: Implementasi sistem reward dan punishment yang jelas untuk mendorong perilaku etis dan mencegah pelanggaran.

Implementasi Praktis:

- 1) Bonus dan insentif untuk karyawan yang mencapai target etika
- 2) Recognition program untuk perilaku etis exceptional
- 3) Career advancement opportunity berdasarkan komitmen pada etika
- 4) Consequence yang jelas untuk pelanggaran etika (dari warning hingga termination)
- 5) Transparent communication tentang reward dan punishment system

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Peningkatan motivasi karyawan untuk berperilaku etis
- 2) Normalisasi perilaku etis dalam budaya kerja
- 3) Pengurangan incident etika dan pelanggaran
- 4) Peningkatan reputasi perusahaan sebagai ethical employer

## **Strategi Penyelesaian Tantangan: Keterbatasan Sumber Daya Manusia**

### **a. Penggunaan Konsultan Eksternal**

Deskripsi: Memanfaatkan jasa konsultan eksternal untuk membantu pengembangan dan implementasi program CSR dan etika, terutama pada tahap awal.

Implementasi Praktis:

- 1) Audit etika eksternal untuk mengidentifikasi gap dalam implementasi
  - 2) Konsultasi dalam merancang program CSR yang sesuai dengan konteks perusahaan
  - 3) Training dan capacity building untuk tim internal CSR/Etika
  - 4) Membantu dalam penyusunan code of conduct dan policy etika
  - 5) Monitoring dan evaluation support
- Dampak yang Diharapkan:
- 6) Akselerasi implementasi program etika dan CSR
  - 7) Peningkatan kualitas program melalui expertise eksternal
  - 8) Capacity building untuk tim internal
  - 9) Reduced learning curve

### **b. Pemanfaatan Teknologi untuk Otomatisasi**

Deskripsi: Menggunakan teknologi digital untuk mengotomatisasi proses pelaporan, monitoring, dan komunikasi program CSR dan etika.

Implementasi Praktis:

- 1) Platform digital untuk pelaporan CSR yang terintegrasi
- 2) Sistem LMS (Learning Management System) untuk training etika online
- 3) Database management system untuk tracking program CSR
- 4) Automasi email untuk komunikasi dan reminder tentang etika
- 5) Dashboard untuk real-time monitoring KPI etika dan CSR
- 6) Blockchain untuk transparansi dalam supply chain

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Efisiensi operasional program CSR dan etika
- 2) Pengurangan beban kerja manual
- 3) Data yang lebih akurat dan real-time
- 4) Transparansi yang lebih tinggi

### **c. Melibatkan Karyawan Secara Aktif**

Deskripsi: Memposisikan seluruh karyawan sebagai stakeholder aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan program etika dan CSR.

Implementasi Praktis:

- 1) Program volunteerism karyawan dalam kegiatan CSR

- 2) Pembentukan employee committee untuk etika dan CSR
- 3) Forum feedback karyawan tentang implementasi etika
- 4) Crowdsourcing ide-ide CSR dari karyawan
- 5) Employee ambassador program untuk CSR initiative
- 6) Team building activity yang terintegrasi dengan CSR

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Peningkatan sense of ownership karyawan terhadap program etika dan CSR
- 2) Inovasi dan ide segar dari karyawan
- 3) Peningkatan engagement dan satisfaction karyawan
- 4) Amplifikasi program CSR melalui employee networks
- 5) Pengurangan kebutuhan SDM khusus karena melibatkan seluruh organisasi

d. Kemitraan dengan NGO dan Organisasi Masyarakat

Deskripsi : Mengembangkan kemitraan strategis dengan NGO dan organisasi masyarakat untuk membantu implementasi dan monitoring program CSR.

Implementasi Praktis:

- 1) Kolaborasi dalam merancang dan melaksanakan program CSR
- 2) NGO sebagai implementor di lapangan dengan expertise dan networks
- 3) Regular alignment meeting dengan NGO partners
- 4) Co-branding dalam komunikasi CSR initiative
- 5) Capacity building dari NGO untuk tim internal perusahaan
- 6) Knowledge sharing tentang best practices dalam CSR

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Akses ke networks dan expertise dari NGO
- 2) Pengurangan beban implementasi untuk tim internal
- 3) Peningkatan kredibilitas program CSR
- 4) Local community trust dan participation
- 5) Sustainable partnership untuk long- term CSR implementation

**Strategi Penyelesaian Tantangan: Kesenjangan Nilai-Praktik**

- a. Audit Etika Regular yang Independen Deskripsi: Melakukan audit etika secara berkala (minimal tahunan) dengan auditor eksternal independen untuk memastikan kepatuhan terhadap standar etika dan code of conduct.

Implementasi Praktis:

- 1) Penetapan ethics audit plan yang mencakup semua departemen dan lokasi
- 2) Proses audit yang transparan dan komprehensif

- 3) Interview dengan karyawan dari berbagai level
- 4) Review dokumentasi dan kebijakan
- 5) Testing terhadap implementasi praktis
- 6) Reporting dan rekomendasi perbaikan
- 7) Follow-up audit untuk memastikan implementation of recommendations

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Identifikasi gap antara nilai-nilai dan praktik
- 2) Pendeteksian early warning terhadap potensi pelanggaran
- 3) Peningkatan compliance dengan standar etika
- 4) Learning opportunities untuk perbaikan berkelanjutan
- 5) Demonstrasi komitmen pada etika kepada stakeholders

b. Komunikasi Transparansi tentang Enforcement Actions

Deskripsi: Mengkomunikasikan secara transparan tentang tindakan yang diambil terhadap pelanggaran etika kepada seluruh karyawan.

Implementasi Praktis:

- 1) Kebijakan whistle-blower yang jelas dan confidential
- 2) Reporting mechanism yang mudah diakses oleh karyawan
- 3) Regular communication tentang etika incident yang telah ditangani (dengan tetap menjaga confidentiality korban)
- 4) Lessons learned dari incident untuk educate karyawan
- 5) Konsekuensi yang jelas dan konsisten untuk pelanggaran
- 6) Publication of ethics report atau transparency report

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Deterrent effect terhadap potensi pelanggaran
- 2) Peningkatan kepercayaan karyawan terhadap sistem etika
- 3) Cultural shift menuju intolerance terhadap pelanggaran
- 4) Dokumentasi untuk audit trail dan regulatory compliance
- 5) Stakeholder confidence pada komitmen etika perusahaan

c. Budaya Pemeriksaan dan Evaluasi Diri yang Kuat

Deskripsi: Membangun budaya di mana setiap individu dan departemen secara proaktif merefleksikan dan mengevaluasi keselarasan antara nilai-nilai mereka dengan praktik sehari-hari.

Implementasi Praktis:

- 1) Regular self-assessment untuk etika compliance
- 2) Ethics reflection sessions atau focus group discussions
- 3) Mandatory ethics training dengan case study dari perusahaan sendiri
- 4) Leadership coaching untuk ethical decision making
- 5) Creating safe space untuk discussing ethical dilemmas
- 6) Mentoring program untuk ethical guidance
- 7) Brown bag sessions tentang ethical issues

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Peningkatan kesadaran diri karyawan tentang etika
- 2) Pendeteksian dini tentang potensi kesenjangan nilai-praktik
- 3) Peningkatan ethical maturity organisasi
- 4) Proactive approach dalam mencegah pelanggaran
- 5) Lebih kuat sense of personal responsibility untuk etika

d. Sistem Whistleblower yang Diproteksi dan Direspons Serius

Deskripsi: Implementasi sistem whistleblower yang memberikan perlindungan penuh kepada karyawan yang melaporkan pelanggaran etika, dan memastikan setiap laporan ditangani dengan serius dan transparan.

Implementasi Praktis:

- 1) Kebijakan whistleblower protection yang tertulis jelas
- 2) Multiple channels untuk whistleblowing (hotline, email, online portal, face-to-face dengan ombudsman)
- 3) Confidentiality dan anonymity guarantee
- 4) No retaliation policy yang jelas
- 5) Dedicated officer atau committee untuk menangani whistleblower reports
- 6) Timely investigation dan response
- 7) Feedback kepada whistleblower tentang action yang diambil (sesuai confidentiality)
- 8) Regular training tentang whistleblower procedures
- 9) External whistleblower hotline untuk independence

Dampak yang Diharapkan:

- 1) Peningkatan reporting dari pelanggaran etika yang sebelumnya tidak terdeteksi
- 2) Pendeteksian dini terhadap pelanggaran yang lebih serius
- 3) Peningkatan trust karyawan pada sistem etika
- 4) Deterrent effect untuk potential wrongdoers

- 5) Compliance dengan regulatory requirements tentang whistleblower protection

### **Integrasi Digitalisasi dalam Penyelesaian Tantangan Internal**

Digitalisasi memberikan peluang signifikan untuk mengatasi tantangan internal dalam implementasi etika dan CSR (Septian & Perdana, 2024):

- a. Platform Digital untuk Manajemen CSR Terintegrasi

Manfaat:

- 1) Real-time monitoring dan reporting program CSR
- 2) Data centralization untuk easy access dan analysis
- 3) Automated workflow untuk efficiency
- 4) Better documentation dan audit trail Implementasi:
- 5) Cloud-based CSR management system
- 6) Integration dengan financial system untuk budget tracking
- 7) Mobile app untuk field-based CSR activities

4.5.2 Blockchain untuk Transparansi Manfaat:

- 1) Transparent supply chain management
- 2) Immutable record dari CSR activitiesStakeholder trust melalui verifiable data

Implementasi:

- 1) Blockchain untuk tracking CSR program outcomes
- 2) Smart contracts untuk compliance verification
- 3) Stakeholder access untuk transparency

- b. Analytics dan Artificial Intelligence Manfaat:

- 1) Predictive analytics untuk identifying ethical risks
- 2) Data-driven decision making
- 3) Pattern recognition untuk detecting anomalies

Implementasi:

- 1) AI-powered compliance monitoring
- 2) Predictive risk modeling
- 3) Natural language processing untuk sentiment analysis

### **Rekomendasi Strategis**

- a. Rekomendasi untuk Perusahaan Besar dan Korporasi

- 1) Audit Etika Tahunan: Lakukan audit etika independen setiap tahun oleh pihak ketiga terpercaya
- 2) Komite ESG di Tingkat Dewan: Bentuk komite Environmental, Social, Governance di tingkat board of directors untuk oversight strategis

- 3) Alokasi CSR 3-5% Laba Bersih: Alokasikan minimal 3-5% dari laba bersih untuk program CSR dengan KPI terukur
  - 4) KPI Etika dalam Penilaian Kinerja: Integrasikan KPI etika minimal 30% dalam sistem penilaian kinerja karyawan
  - 5) Pelatihan SDM: Lakukan pelatihan 60 jam/tahun untuk SDM tentang literasi digital dan etika
  - 6) Platform Digital: Adopsi blockchain untuk transparansi rantai pasokan dan platform cloud untuk pelaporan real- time
- b. Rekomendasi untuk UMKM
- 1) Edukasi CSR sebagai Investasi: Ubah persepsi bahwa CSR adalah investasi strategis, bukan beban finansial, melalui lokakarya dan mentoring
  - 2) Kemitraan Triple Helix: Libatkan pemerintah dan NGO dalam membantu implementasi CSR yang sustainable
  - 3) Digitalisasi Pelaporan: Manfaatkan teknologi digital untuk simplifikasi pelaporan CSR dan etika
  - 4) Microfinance untuk CSR: Akses pembiayaan khusus untuk program CSR melalui skema khusus dari perbankan
- c. Rekomendasi untuk Akademisi
- 1) Penelitian Longitudinal: Lakukan penelitian longitudinal tentang implementasi ESG di perusahaan Indonesia
  - 2) Case Study Development: Develop case studies dari best practices perusahaan Indonesia untuk pembelajaran
  - 3) Curriculum Development: Integrasikan etika bisnis dan CSR dalam kurikulum program bisnis
  - 4) Student Engagement: Libatkan mahasiswa dalam CSR projects untuk experiential learning
- d. Rekomendasi untuk Pemerintah dan Regulator
- 1) Insentif Pajak CSR yang Efektif: Berikan insentif pajak yang significant untuk CSR activities dengan impact sosial-lingkungan yang terverifikasi
  - 2) Regulasi yang Adaptif: Update regulasi CSR untuk aligned dengan sustainable development goals dan best practices global
  - 3) Standardisasi Pelaporan: Establish standar nasional untuk CSR reporting untuk comparability

Support Infrastructure: Provide digital infrastructure dan capacity building support untuk perusahaan, terutama UMKM

### Framework Implementasi

#### a. Roadmap Tahunan untuk Implementasi Terintegrasi

**Table 2.** Roadmap Implementasi Etika dan CSR Tahunan.

Quarter	Aktivitas Utama
<b>Q1: Assess</b>	Audit etika internal komprehensif; Identifikasi gap dalam implementasi etika dan CSR; Stakeholder consultation; Baseline data Collection
<b>Q2: Pilot</b>	Design improvement program berdasarkan Q1 findings; Pilot testing di departemen/lokasi terpilih; Training karyawan; Quick wins implementation
<b>Q3: Scale</b>	Scale pilot program ke seluruh organisasi; Optimization berdasarkan feedback; Resource allocation adjustment; Monitoring intensif
<b>Q4: Audit</b>	Full cycle audit untuk evaluate implementation; Lesson learned documentation; Planning untuk tahun berikutnya; Stakeholder reporting

#### b. KPI dan Metrics untuk Monitoring

**Table 3.** KPI dan Target untuk Monitoring Etika dan CSR.

Area	KPI	Target
<b>Awareness</b>	Karyawan yang menyelesaikan kan ethics training	100% annually
<b>Compliance</b>	Audit findings yang ditindaklanjuti	100% within 3 months
<b>Whistleblower</b>	Report rate per 1000 karyawan	2-5 per 1000
<b>Engagement</b>	Employee engagement score untuk etika	80%+
<b>Impact</b>	CSR program beneficiaries	Sesuai target program
<b>Reputation</b>	Brand reputation score	Improvement 30 - 50%
<b>Loyalty</b>	Customer loyalty index	Improvement 20-30%

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) merupakan fondasi utama bagi perusahaan modern untuk bertahan di era globalisasi dan digitalisasi.

Tantangan internal utama yang diidentifikasi resistensi budaya organisasi, keterbatasan sumber daya manusia, dan kesenjangan antara nilai-nilai dengan praktik sehari-hari—dapat diatasi melalui strategi praktis yang komprehensif. Strategi untuk mengatasi resistensi budaya meliputi komunikasi kepemimpinan yang jelas, integrasi etika dalam rekrutmen dan penilaian



kinerja, penciptaan champions of change, dan implementasi reward system yang mendukung perilaku etis.

Untuk mengatasi keterbatasan SDM, perusahaan dapat memanfaatkan konsultan eksternal, otomatisasi teknologi, melibatkan seluruh karyawan secara aktif, dan mengembangkan kemitraan strategis dengan NGO. Kesenjangan nilai-praktik dapat diminimalkan melalui audit etika regular yang independen, komunikasi transparansi tentang enforcement actions, membangun budaya pemeriksaan diri yang kuat, dan implementasi sistem whistleblower yang diproteksi.

Integrasi etika bisnis, CSR, dan digitalisasi menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan, meningkatkan reputasi perusahaan hingga 30-50%, loyalitas konsumen hingga 20-30%, dan ketahanan bisnis jangka panjang[1]. Framework implementasi tahunan dengan Q1 assess-Q2 pilot-Q3 scale-Q4 audit memastikan penerapan yang terstruktur dan measurable.

Implementasi rekomendasi dari penelitian ini akan memposisikan perusahaan Indonesia sebagai leader dalam etika bisnis dan CSR, aligned dengan Sustainable Development Goals (SDGs), dan siap menghadapi tantangan bisnis global di era 4.0

## DAFTAR REFERENSI

- Adrai, R., & Perkasa, D. H. (2024). Penerapan etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan dalam international human resources management. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 6(2), 68–85. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.950>
- Ageng Saepudin Kanda, S., & Mariah, S. (2024). Analisis dampak minimnya tenaga kerja terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan Midun Brothers. *Journal of Student Research*, 2(1), 307–317. <https://doi.org/10.55606/jsr.v2i1.2622>
- Budianto, I., Astri, S. F., & Arifah, R. (2023). Pengembangan kapasitas (capacity building) aparatur sipil negara kecamatan di Kabupaten Tasikmalaya. *Indonesian Journal of Education and Humanity*, 3(4), 8–15. <http://ijoehm.rcipublisher.org/index.php/ijoehm/article/view/100>
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0032-9>
- Fadillah Hanum, S. (2023). Pengaruh etika dan tanggung jawab sosial terhadap pemasaran global. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(4). <https://journal.um-surabaya.ac.id/Mas/article/view/21320>
- Iftina Delfi, H. (2024). Perkembangan pendidikan di era globalisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(1), 391–402. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4658994>

- Noermansyah, R., Gemina, D., & Silaningsih, E. (2024). Hubungan motivasi usaha dengan keberhasilan usaha pada usaha mikro kecil menengah. *Jurnal Ilmiah*, 3, 6677–6691.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 97(1), 63–70.
- Rahmawati, I. D., & Jubaedah, D. (2024). Etika bisnis Islam pada implementasi tanggung jawab sosial perusahaan. *Bertuah Jurnal Syariah dan Ekonomi Islam*, 5(1), 82–102. <https://ejournal.kampusmelayu.ac.id/index.php/Bertuah/article/view/774>
- Septian, R., & Perdana, M. N. (2024). Etika bisnis dalam tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat: Teori utilitarianisme. *Gunung Djati Conference Series*, 4(2), 541–550. <https://conferences.uinsgd.ac.id/index.php/gdcs/article/view/2247>
- Sinaga, C. S., Purba, D. C., Lisari, S. P., & Kamila, N. F. (2025). Dinamika pengembangan kapasitas organisasi dalam menghadapi tantangan globalisasi. *Edu Sociata (Jurnal Pendidikan Sosiologi)*, 8(1), 58–67. <https://doi.org/10.33627/es.v8i1.3258>
- Ulva Yuliarti, Sukarna, T., & Windarti, M. T. (2024). Peran entrepreneurship misional dalam meningkatkan kemandirian dan efektivitas pelayanan Yayasan Pintu Sinar Abadi Bandung. *Sinar Kasih: Jurnal Pendidikan Agama dan Filsafat*, 2(4), 259–267. <https://doi.org/10.55606/sinarkasih.v2i4.419>
- Wafiq, M. A. F., & Sisdianto, E. (2024). Etika bisnis sebagai pilar tanggung jawab lingkungan dan sosial di era modern. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), 209–222. <https://doi.org/10.61722/jemba.v1i4.503>
- Wulandari, R. I., & D. A. (2025). Strategi dan tantangan berbisnis dalam lingkup umum di era globalisasi 4.0. 2(3), 1340–1347.
- Zhafira Aini, Sanisah, & Marlina. (2024). Inovasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan serta memperkuat fondasi manajemen SDM unggul di era globalisasi. *Sosial Simbiosis: Jurnal Integrasi Ilmu Sosial dan Politik*, 1(3), 142–151. <https://doi.org/10.62383/sosial.v1i3.431>