

PARADIGMA INSTRUMENTAL DALAM MANAJEMEN STRATEGIS: ANALISIS KRITIS ATAS PERSPEKTIF ETIKA FRED R. DAVID

THE INSTRUMENTAL PARADIGM IN STRATEGIC MANAGEMENT: A CRITICAL ANALYSIS OF FRED R. DAVID'S ETHICAL PERSPECTIVE

Badri^{1*}, Yulianti Caesaria², Eliyanti Mokodompit³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

*Email Correspondence: badribadri00123@gmail.com

Received: 15-03-2026 | Revised: 25-03-2026 | Accepted: 05-04-2026 | Published: 03-05-2026

Abstract

This article discusses the shift in strategic management paradigms that position business ethics, corporate social responsibility (CSR), and environmental sustainability no longer as operational constraints but as internal determinants of strategy quality. This study aims to critically evaluate Fred R. David's contribution in establishing the relationship between profit-seeking and planetary responsibility through the principle of good ethics is good business. This article uses a Critical Literature Review approach with a conceptual analysis of strategic management literature, specifically Chapter 10 of Strategic Management: Concepts and Cases. The results of the study indicate that business ethics, CSR, and sustainability in David's framework function as sources of social legitimacy, reputation, stakeholder trust, and long-term competitive advantage. Practices such as sustainability reporting and ISO 14000/14001 are understood as strategic instruments to strengthen environmental accountability. However, this article finds that David's model remains instrumental because ethics is primarily justified to the extent that it supports business performance. This model is also inadequate in addressing the risks of greenwashing and the complexities of developing countries. The implication is that managers need to gradually adopt ethical strategic management through a transparent organizational culture.

Keywords: Ethics, Competitive Advantage, Fred R. David, CSR, Sustainability

Abstrak

Artikel ini membahas pergeseran paradigma manajemen strategis yang menempatkan etika bisnis, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan keberlanjutan lingkungan bukan lagi sebagai hambatan operasional, melainkan sebagai determinan internal kualitas strategi. Kajian ini bertujuan mengevaluasi secara kritis kontribusi Fred R. David dalam merajut hubungan antara pengejaran laba dan tanggung jawab terhadap planet melalui prinsip *good ethics is good business*. Artikel ini menggunakan pendekatan *Critical Literature Review* dengan analisis konseptual terhadap literatur manajemen strategis, khususnya Bab 10 *Strategic Management: Concepts and Cases*. Hasil kajian menunjukkan bahwa etika bisnis, CSR, dan *sustainability* dalam kerangka David berfungsi sebagai sumber legitimasi sosial, reputasi, kepercayaan *stakeholder*, dan *Competitive Advantage* jangka panjang. Praktik seperti *sustainability reporting* dan ISO 14000/14001 dipahami sebagai instrumen strategis untuk memperkuat akuntabilitas lingkungan. Namun, artikel ini menemukan bahwa model David masih bersifat instrumental karena etika terutama dibenarkan sejauh mendukung kinerja bisnis. Model ini juga belum memadai dalam menghadapi risiko *greenwashing* dan kompleksitas negara berkembang. Implikasinya, manajer perlu mengadopsi manajemen strategis etis secara bertahap melalui budaya organisasi yang transparan.

Kata kunci: Etika Bisnis, Keunggulan Kompetitif, Fred R. David, CSR, Keberlanjutan.

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis global kontemporer sedang mengalami pergeseran paradigmatis dari orientasi strategis yang semata-mata bertumpu pada efisiensi teknis, profitabilitas, dan keunggulan kompetitif berbasis pasar menuju kerangka yang lebih kompleks, yakni keberlanjutan berbasis ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Dalam paradigma ini, keberhasilan strategi tidak lagi dapat direduksi pada capaian

finansial, melainkan harus dinilai melalui kemampuan organisasi mempertahankan legitimasi sosial, akuntabilitas ekologis, dan tata kelola yang bertanggung jawab. Perubahan ini sejalan dengan perkembangan literatur yang menunjukkan bahwa integrasi etika bisnis ke dalam manajemen strategis telah berevolusi dari narasi CSR yang bersifat perifer menuju model keberlanjutan yang terinstitusionalisasi dalam strategi inti perusahaan, melalui fase emergence, consolidation, dan institutionalization (Razali et al., 2022; Shabbir, 2025). Dalam konteks tersebut, faktor sosial, budaya, dan lingkungan tidak lagi dapat diperlakukan sebagai variabel eksternal sekunder, tetapi telah menjadi sumber peluang dan ancaman yang signifikan dalam *external audit*. Fred R. David secara eksplisit menempatkan isu etika bisnis, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan lingkungan sebagai lapisan yang melintasi proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi; bahkan pada diagram model manajemen strategis komprehensif, Bab 10 ditempatkan sebagai kerangka normatif yang menaungi keseluruhan proses strategis, bukan sekadar tambahan setelah strategi dirumuskan.

Dalam kerangka *Stakeholder Theory* dan *Legitimacy Theory*, etika bisnis, CSR, dan sustainability semakin dipahami bukan sebagai beban biaya, melainkan sebagai investasi strategis untuk membangun reputasi, kepercayaan, dan daya tahan organisasi. Pendekatan ini konsisten dengan tesis David bahwa “good ethics is good business”, yakni bahwa integritas moral, tanggung jawab sosial, dan kepedulian lingkungan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Etika berfungsi sebagai mekanisme *informal governance* yang menekan risiko perilaku oportunistik, CSR memperkuat relasi dengan pemangku kepentingan, sedangkan sustainability memperluas kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan tekanan regulasi, preferensi konsumen, dan ekspektasi investor. *Legitimacy Theory* menjelaskan bahwa perusahaan tidak memiliki hak eksistensial yang melekat, melainkan memperoleh “license to operate” melalui kesesuaiannya dengan norma, nilai, dan ekspektasi social (Razali et al., 2022; Samsudin et al., 2025; Shabbir, 2025). Karena itu, kegagalan perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab sosial dan lingkungan dapat melahirkan *legitimacy gap* yang berujung pada kerusakan reputasi, penarikan dukungan stakeholder, tekanan regulatif, bahkan hilangnya akses terhadap sumber daya strategis (Helfaya & Bui, 2025; Shkalkenko & Nazarenko, 2024). Dengan demikian, legitimasi bukan sekadar konsekuensi dari strategi yang baik, melainkan prasyarat bagi keberlangsungan strategi itu sendiri.

Meskipun demikian, hubungan antara etika dan strategi tidak bebas dari ketegangan konseptual. Dalam praktik manajemen strategis, etika sering kali masih diposisikan sebagai “rem” bagi ambisi korporasi yang agresif, yaitu sebagai batas moral yang dianggap menghambat ekspansi, efisiensi, dan maksimalisasi laba. Di sinilah muncul problem utama yang menjadi titik kritik artikel ini: etika, CSR, dan sustainability sering kali diadopsi secara instrumental, yakni hanya sejauh mampu mendukung profitabilitas, reputasi, atau keunggulan bersaing, bukan karena dipahami sebagai kewajiban normatif yang memiliki nilai intrinsik. Literatur CSR membedakan secara tegas antara pendekatan instrumental, yang melihat CSR sebagai alat untuk mencapai tujuan strategis, dan pendekatan normatif, yang memandang tanggung jawab sosial sebagai kewajiban moral terhadap stakeholder terlepas dari manfaat ekonominya (Bastian & Poussing, 2023; Cantele et al., 2024; Kharabsheh et al., 2023). Dominasi paradigma instrumental ini telah dikritik karena menjauhkan CSR dari fondasi moralnya dan menjadikannya tunduk pada ukuran nilai ekonomi semata (Grigore et al., 2021; Vallentin & Murillo, 2021). Dalam konteks ESG kontemporer, problem tersebut semakin nyata melalui fenomena *greenwashing*, yakni ketika perusahaan memproduksi citra keberlanjutan, laporan ESG, atau klaim ramah lingkungan tanpa perubahan substantif pada model bisnisnya. Kritik terhadap Bab 10 David juga menunjukkan bahwa meskipun kerangkanya mendorong pelaporan keberlanjutan, audit

lingkungan, dan sertifikasi seperti ISO 14000/14001, ia belum cukup tajam dalam membedakan antara komitmen etis yang substantif dan strategi simbolik untuk mengelola legitimasi.

Berdasarkan problem tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis paradigma instrumental dalam manajemen strategis melalui pembacaan atas perspektif etika Fred R. David, khususnya sebagaimana tercermin dalam pembahasan mengenai *Business Ethics, Social Responsibility, and Environmental Sustainability*. Artikel ini membedah bagaimana David berupaya merajut kembali hubungan yang sering terputus antara pengejaran profit dan tanggung jawab terhadap planet, serta bagaimana ia memosisikan etika, CSR, dan *sustainability* sebagai komponen yang memperluas definisi keberhasilan strategi dari sekadar profitabilitas menuju legitimasi dan keberlanjutan. Secara khusus, artikel ini menelaah model manajemen strategis David yang menempatkan etika sebagai lensa normatif yang memengaruhi seluruh tahapan strategi: mulai dari *external audit*, perumusan visi dan misi, implementasi kebijakan, hingga evaluasi kinerja. Namun, artikel ini juga menguji batas konseptual dari perspektif tersebut, terutama sejauh mana etika dalam kerangka David benar-benar bersifat transformatif atau justru tetap berada dalam logika instrumental yang menjadikan moralitas, CSR, dan ESG sebagai sarana untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, artikel ini tidak hanya membaca David sebagai pemikir yang mengintegrasikan etika ke dalam strategi, tetapi juga sebagai representasi dari ketegangan mendasar dalam manajemen strategis modern: antara etika sebagai nilai normatif dan etika sebagai instrumen bisnis.

METODE

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian pustaka konseptual (*conceptual literature review*) dengan metode *critical review* dan teknik analisis tekstual kritis. Pendekatan ini dipilih karena artikel tidak bertujuan menguji hipotesis melalui data empiris lapangan, tetapi membedah, menafsirkan, dan mengevaluasi bangunan argumentasi konseptual dalam model manajemen strategis Fred R. David. Fokus penelitian diarahkan pada dekonstruksi gagasan, asumsi normatif, orientasi instrumental, serta implikasi praktis dari cara David memosisikan etika bisnis, tanggung jawab sosial korporat, dan keberlanjutan lingkungan dalam kerangka strategi perusahaan.



Secara metodologis, *critical review* digunakan untuk menilai kekuatan dan keterbatasan suatu kerangka pemikiran melalui pembacaan analitis terhadap teks utama dan literatur pendukung. Dalam kajian manajemen, buku teks dan model teoretis tidak dapat diperlakukan sebagai bahan deskriptif semata, karena keduanya berperan sebagai artefak konseptual yang membentuk cara mahasiswa, akademisi, dan praktisi memahami realitas organisasi. Literatur metodologis menunjukkan bahwa buku teks manajemen tidak hanya menyampaikan pengetahuan, tetapi juga mereproduksi asumsi, ideologi, dan cara pandang tertentu mengenai praktik manajerial (Bridgman & Cummings, 2023; Pol et al., 2022). Oleh karena itu, teks David diperlakukan bukan hanya sebagai sumber ajar, melainkan sebagai objek analisis kritis yang merepresentasikan paradigma tertentu dalam manajemen strategis.

Pemilihan kajian pustaka konseptual juga didasarkan pada tujuan artikel untuk menilai ulang hubungan antara etika, strategi, CSR, dan ESG secara argumentatif. Kajian pustaka sistematis maupun konseptual menuntut identifikasi, sintesis, dan evaluasi literatur secara transparan agar bias penulis dapat diminimalkan (Khatri et al., 2024; Singh et al., 2024; Zainal et al., 2024), Meskipun artikel ini tidak menerapkan desain *systematic literature review* secara penuh seperti PRISMA, prinsip transparansi, keterlacakan sumber, dan sintesis tematik tetap digunakan untuk menjaga ketelitian akademik (Agnello et al., 2023; Delias et al., 2024).

Sumber primer artikel ini adalah Bab 10 buku *Strategic Management: Concepts and Cases* karya Fred R. David, khususnya bagian *Business Ethics, Social Responsibility, and Environmental Sustainability*. Bab tersebut dipilih karena memiliki posisi konseptual penting dalam model manajemen strategis komprehensif David. Dalam buku *Strategic Management: Concepts and Cases* karya Fred R. David, Bab 10 tidak ditempatkan sebagai tahap teknis tersendiri, tetapi sebagai lapisan normatif yang melintasi proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Dengan demikian, bab tersebut berfungsi sebagai jembatan antara evaluasi teknis yang berorientasi pada keberhasilan strategi dan evaluasi normatif yang menilai kelayakan etis, sosial, serta ekologis strategi perusahaan.



Materi subjek dianalisis dengan memperhatikan struktur argumentasi David mengenai etika, CSR, dan keberlanjutan sebagai elemen integral dalam manajemen strategis. Diagram model manajemen strategis komprehensif dalam dokumen buku utama memperlihatkan bahwa etika bisnis, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan lingkungan ditempatkan di atas alur proses strategi. Secara visual, posisi ini menunjukkan bahwa isu tersebut menaungi seluruh tahapan strategis. Hal ini menjadi dasar untuk menilai apakah David benar-benar mengintegrasikan etika sebagai fondasi normatif strategi atau tetap mempertahankannya sebagai instrumen untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Sumber sekunder berasal dari literatur yang dikompilasi melalui Scite.ai, terutama mengenai *critical textual analysis*, *conceptual literature review*, pendekatan instrumental dan normatif dalam CSR, strategi berbasis ESG, serta kritik akademik terhadap model manajemen strategis Fred R. David. Literatur metodologis digunakan untuk memperkuat dasar analisis bahwa teks manajemen perlu dibaca secara kritis karena dapat memuat asumsi ideologis, orientasi normatif, dan konstruksi disipliner tertentu (Irsyadillah et al., 2021; Mills et al., 2021; Walter, 2024; Weatherbee & Durepos, 2022). Sementara itu, literatur substantif digunakan untuk menilai keselarasan pemikiran David dengan perkembangan mutakhir strategi berbasis ESG, tata kelola keberlanjutan, dan teori legitimasi (Cézanne et al., 2025; Hartanto et al., 2024; Razali et al., 2022; Shin et al., 2025).

Fokus analisis diarahkan pada tiga variabel konseptual. Pertama, etika bisnis sebagai motor keunggulan kompetitif. Variabel ini dikaji melalui tesis David bahwa *good ethics is good business*. Analisis diarahkan untuk menilai apakah pemaknaan etika sebagai sumber reputasi, kepercayaan stakeholder, disiplin organisasi, dan pengendalian risiko memperkuat posisi etika dalam strategi, atau justru membatasinya pada fungsi instrumental yang bergantung pada manfaat ekonomi. Penilaian ini dikaitkan dengan perdebatan CSR

antara pendekatan instrumental dan normative (Bastian & Poussing, 2023; Cantele et al., 2024; Kharabsheh et al., 2023).

Kedua, CSR dianalisis sebagai instrumen legitimasi. Artikel ini menelaah bagaimana David menghubungkan CSR dengan penerimaan sosial, loyalitas pemangku kepentingan, dukungan regulator, dan *license to operate*. Dengan menggunakan *Legitimacy Theory*, artikel menilai apakah CSR dalam kerangka David berfungsi sebagai komitmen sosial substantif atau perangkat manajerial untuk menjaga citra dan stabilitas perusahaan. Teori legitimasi memandang bahwa keberlanjutan operasional perusahaan bergantung pada kontrak sosial dengan masyarakat; ketidaksesuaian antara tindakan korporasi dan ekspektasi sosial dapat menciptakan *legitimacy gap* yang mengancam reputasi, akses sumber daya, dan kelangsungan organisasi (Ermawati & Harymawan, 2025; Helfaya & Bui, 2025; Shabbir, 2025).

Ketiga, keberlanjutan lingkungan, termasuk standar ISO 14000/14001, dianalisis sebagai respons strategis perusahaan terhadap tekanan eksternal dari konsumen, regulator, investor, dan masyarakat. David dipahami mendorong pendekatan proaktif melalui audit, pelaporan keberlanjutan, sertifikasi lingkungan, dan kebijakan operasional yang ramah lingkungan. Namun, analisis kritis diarahkan pada pertanyaan apakah mekanisme tersebut menghasilkan transformasi substantif atau justru memperkuat kepatuhan simbolik dan potensi *greenwashing* (Ariani et al., 2024; Dong et al., 2025; Hosoda, 2021; Thomas et al., 2024).

Teknik analisis data dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah sintesis konten, yaitu pemetaan gagasan utama David mengenai etika bisnis, CSR, keberlanjutan lingkungan, dan keunggulan kompetitif. Tahap ini sejalan dengan praktik *conceptual literature review* yang menekankan pengelompokan tema, penarikan pola konseptual, dan penyusunan relasi antar-konsep (Jasni et al., 2024; Riaño-Casallas & Berrío, 2023; Soumena, 2024). Tahap kedua adalah evaluasi kritis terhadap konsistensi teoretis, kedalaman normatif, dan daya jelaskan praktis model David, terutama terkait kecenderungan instrumental, keterbatasan konteks negara berkembang, dilema profit-keberlanjutan, dan risiko *greenwashing* (Bridgman & Cummings, 2023; Pol et al., 2022; Walter, 2024; Weatherbee & Durepos, 2022). Tahap ketiga adalah uji relevansi konseptual dengan membandingkan model David terhadap perkembangan ESG, *Stakeholder Theory*, *Legitimacy Theory*, dan tata kelola keberlanjutan kontemporer, termasuk *sustainability committee*, *board diversity*, *ESG-linked compensation*, dan pengukuran kinerja keberlanjutan (Cambrea et al., 2024; Cézanne et al., 2025; Hartanto et al., 2024; Razali et al., 2022; Shin et al., 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Etika, CSR, dan *Sustainability* dalam Manajemen Strategis

Hasil telaah menunjukkan bahwa kontribusi utama Bab 10 Fred R. David terletak pada upayanya mereposisi etika bisnis, tanggung jawab sosial korporat, dan keberlanjutan lingkungan dari wilayah perifer menuju pusat manajemen strategis. Dalam Bab 10 Fred R. David, etika digambarkan tidak lagi sebagai “rem” bagi ambisi korporasi, melainkan sebagai “motor penggerak keunggulan kompetitif” yang memungkinkan perusahaan mempertahankan legitimasi, reputasi, dan relevansi jangka panjang. Reposisi ini penting karena menggeser pertanyaan strategis dari sekadar “apakah strategi berhasil?” menjadi “apakah strategi tersebut layak secara etis, sosial, dan ekologis?”.



Dalam arsitektur model manajemen strategis David, etika, CSR, dan *sustainability* tidak ditempatkan sebagai tahapan teknis yang berdiri sendiri, tetapi sebagai lapisan normatif yang melintasi proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Diagram model manajemen strategis komprehensif pada halaman 3 memperlihatkan bahwa Bab 10 ditempatkan di atas rangkaian proses strategi, mulai dari *external audit*, perumusan visi-misi, penetapan tujuan jangka panjang, pemilihan strategi, implementasi, hingga evaluasi kinerja. Dengan demikian, etika tidak diperlakukan sebagai variabel eksternal tambahan, melainkan sebagai determinan internal yang menentukan kualitas strategi itu sendiri.

Temuan ini sejalan dengan perkembangan literatur ESG kontemporer yang menunjukkan bahwa integrasi etika bisnis dalam manajemen strategis telah bergerak dari narasi CSR yang bersifat perifer menuju kerangka ESG yang melekat dalam strategi inti perusahaan (Razali et al., 2022; Shabbir, 2025). Literatur juga menunjukkan bahwa pada fase institusionalisasi ESG, perusahaan mulai mengintegrasikan keberlanjutan melalui mekanisme formal seperti *chief sustainability officer*, komite keberlanjutan, dan kompensasi eksekutif berbasis indikator ESG (Hartanto et al., 2024; Razali et al., 2022; Shin et al., 2025). Dalam konteks ini, David dapat dibaca sebagai pemikir transisional yang mulai membawa etika ke pusat strategi, tetapi belum sepenuhnya sampai pada kerangka ESG kontemporer yang berbasis tata kelola, pengukuran dampak, dan akuntabilitas.

Etika Bisnis sebagai Keunggulan Kompetitif

Logika utama David diringkas dalam proposisi “*good ethics is good business*”. Proposisi ini menempatkan etika bukan sebagai kewajiban moral yang mahal, tetapi sebagai investasi strategis yang menghasilkan reputasi, disiplin organisasi, kepercayaan *stakeholder*, dan keunggulan bersaing jangka panjang. Dalam pembacaan ini, etika berfungsi sebagai mekanisme *informal governance* yang menekan konflik, mengurangi praktik kecurangan, memperkuat budaya organisasi, dan menurunkan biaya pengawasan.



Dari perspektif *Stakeholder Theory*, argumen David memiliki kekuatan karena mengakui bahwa keberlanjutan perusahaan tidak hanya bergantung pada pemegang saham, tetapi juga pada kepercayaan konsumen, karyawan, regulator, investor, dan masyarakat. Literatur pendukung menegaskan bahwa hubungan *stakeholder* yang berkelanjutan penting karena *stakeholder* memungkinkan perusahaan untuk tetap eksis, bertahan, dan mencapai keberhasilan strategis (Shabbir, 2025). Dengan demikian, etika dapat dipahami sebagai sumber daya relasional yang bernilai, sulit ditiru, dan berperan dalam membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

Namun, kekuatan argumen David juga memperlihatkan ambiguitas konseptual. Di satu sisi, etika diangkat dari wilayah moral abstrak menuju praktik manajemen yang dapat diimplementasikan melalui kode etik, budaya organisasi, *whistle-blowing*, pelatihan, dan sistem pengendalian. Di sisi lain, justifikasi etika tetap banyak ditopang oleh manfaat strategisnya bagi organisasi, terutama reputasi, efisiensi, mitigasi risiko, dan keunggulan kompetitif. Literatur CSR menyebut pola semacam ini sebagai pendekatan instrumental, yaitu ketika CSR dan etika dipahami sebagai alat untuk mencapai tujuan bisnis, bukan sebagai kewajiban moral yang berdiri sendiri (Kharabsheh et al., 2023; Mashne & Baracska, 2024; Richter et al., 2021).

CSR dan Legitimasi Sosial Perusahaan

Pembahasan David mengenai CSR menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial korporat diposisikan sebagai instrumen untuk membangun legitimasi sosial. Dalam buku *Strategic Management: Concepts and Cases* karya Fred R. David, CSR dipahami sebagai *license to operate*, karena aktivitas sosial perusahaan dapat memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, meningkatkan loyalitas pelanggan, memperoleh dukungan regulator, dan memperluas penerimaan sosial. Dengan demikian, CSR tidak dipahami semata-mata sebagai filantropi, tetapi sebagai mekanisme strategis untuk menjaga keberlanjutan operasi perusahaan.



Kerangka ini sangat dekat dengan *Legitimacy Theory*, yang menjelaskan bahwa perusahaan tidak memiliki hak eksistensial yang melekat, melainkan memperoleh keberlanjutan operasional melalui penerimaan masyarakat. Literatur yang dilampirkan menyatakan bahwa legitimasi dibangun melalui kontrak sosial antara perusahaan dan masyarakat, sehingga perusahaan harus menyesuaikan tindakannya dengan norma, nilai, dan ekspektasi sosial untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya (Razali et al., 2022; Samsudin et al., 2025; Shabbir, 2025). Ketika perusahaan gagal memenuhi ekspektasi tersebut, muncul *legitimacy gap* yang dapat berujung pada kerusakan reputasi, hilangnya dukungan *stakeholder*, tekanan regulatif, dan pembatasan akses terhadap sumber daya (Helfaya & Bui, 2025; Shkalenko & Nazarenko, 2024).

Dalam kerangka ini, kontribusi David terletak pada kemampuannya menempatkan CSR sebagai bagian dari rasionalitas strategis. Strategi yang mengabaikan tanggung jawab sosial tidak hanya bermasalah secara moral, tetapi juga rentan secara strategis karena dapat kehilangan legitimasi pasar dan dukungan sosial. Namun, konsekuensi kritisnya adalah CSR berisiko dipahami terutama sebagai perangkat legitimasi, bukan sebagai komitmen normatif terhadap keadilan sosial. Literatur tentang pendekatan instrumental menegaskan bahwa ketika CSR dibingkai sebagai alat untuk memenuhi ekspektasi *stakeholder* demi reputasi dan keunggulan kompetitif, maka nilai moral CSR dapat direduksi menjadi kalkulasi manfaat organisasi (Cantele et al., 2024; Schrempf-Stirling et al., 2022; Vallentin & Murillo, 2021).

Keberlanjutan Lingkungan dalam Strategi Bisnis

Pada dimensi keberlanjutan lingkungan, David menekankan pentingnya sikap proaktif terhadap isu ekologis, bukan sekadar respons reaktif terhadap regulasi. Buku *Strategic Management: Concepts and Cases* karya Fred R. David menjelaskan bahwa praktik bisnis ramah lingkungan tidak hanya mengurangi risiko regulasi dan biaya lingkungan, tetapi juga meningkatkan preferensi konsumen serta membuka peluang pasar

baru. Dengan demikian, *environmental sustainability* diposisikan sebagai bentuk adaptasi strategis terhadap perubahan lingkungan eksternal yang semakin menuntut akuntabilitas ekologis.



David juga menyoroti pentingnya standar internasional seperti ISO 14000 dan ISO 14001 sebagai indikator formal komitmen perusahaan terhadap pengelolaan lingkungan. Dalam model ini, sertifikasi, audit lingkungan, dan pelaporan keberlanjutan menjadi perangkat institusional untuk menerjemahkan komitmen etis ke dalam praktik manajerial. Literatur ESG kontemporer mendukung pentingnya mekanisme formal tersebut, tetapi juga memperluasnya dengan menekankan peran tata kelola, komite keberlanjutan, keragaman dewan, pengukuran emisi, dan kompensasi eksekutif berbasis ESG sebagai elemen penting dalam mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi perusahaan (Hartanto et al., 2024; Salvioni, 2022; Shin et al., 2025).

Dari perspektif Triple Bottom Line, pemikiran David telah bergerak ke arah keseimbangan antara *profit*, *people*, dan *planet*, tetapi belum sepenuhnya memberi bobot yang setara pada ketiganya. David mengakui pentingnya dimensi sosial dan lingkungan, tetapi seluruh pembenarannya tetap dikaitkan dengan keberhasilan strategi, keunggulan bersaing, dan keberlanjutan perusahaan. Dengan kata lain, *people* dan *planet* diakomodasi, tetapi terutama sejauh keduanya mendukung *profit*. Di sinilah letak ambivalensi David: ia memperluas definisi profitabilitas agar lebih etis dan berkelanjutan, tetapi belum sepenuhnya meninggalkan logika profit sebagai poros utama strategi.

Kritik terhadap Perspektif Fred R. David

Kritik paling mendasar terhadap David adalah bahwa kerangka etikanya cenderung instrumental, bukan transformatif. David secara eksplisit menyatakan bahwa etika, CSR, dan *sustainability* dalam Bab 10 dibenarkan terutama karena berguna bagi keberhasilan bisnis, bukan karena memiliki nilai intrinsik yang harus dipertahankan bahkan ketika tidak langsung menghasilkan laba. Dengan demikian, David memang memperluas rasionalitas strategis, tetapi belum sungguh-sungguh keluar dari paradigma bahwa tujuan akhir strategi adalah keunggulan bersaing dan keberhasilan organisasi.

Kritik tersebut sejalan dengan literatur yang membedakan pendekatan instrumental dan normatif dalam CSR. Pendekatan instrumental memandang CSR sebagai sarana untuk mencapai kinerja finansial, reputasi, dan keunggulan kompetitif, sedangkan pendekatan normatif memandang CSR sebagai kewajiban moral terhadap *stakeholder* terlepas dari manfaat ekonominya (Andrew & Baker, 2020; Cantele et al., 2024; Kharabsheh et al., 2023; Perrault & Shaver, 2021). Literatur juga mencatat bahwa pendekatan instrumental masih dominan dalam praktik manajerial dan sering dikritik karena menjauhkan CSR dari fondasi tanggung jawab moral (Farmaki et al., 2023; Grigore et al., 2021; Mashne & Baracska, 2024; Vallentin & Murillo, 2021).

Keterbatasan kedua adalah kecenderungan Amerika-sentris dalam kerangka David. Temuan analisis menyatakan bahwa banyak ilustrasi, standar, dan tekanan institusional yang dibahasnya berakar pada konteks perusahaan besar di Amerika Serikat, dengan regulasi, sertifikasi, pelaporan, dan tata kelola korporasi yang relatif mapan. Model ini menjadi problematis ketika diterapkan pada perusahaan di Asia, Afrika, atau Amerika Latin, terutama dalam lingkungan dengan penegakan hukum lemah, pasar yang sensitif terhadap harga, dan institusi pengawasan yang tidak konsisten. Literatur pasar berkembang juga menunjukkan bahwa hubungan antara praktik etis, ESG, dan keunggulan kompetitif dimoderasi oleh kematangan regulasi, infrastruktur tata kelola, kapasitas organisasi, dan autentisitas komitmen keberlanjutan (Ariani et al., 2024; Helfaya & Bui, 2025; Mahmood & Alsayegh, 2020; Shkalenko & Nazarenko, 2024).



Keterbatasan ketiga terletak pada lemahnya pembahasan David mengenai *trade-off* antara profit jangka pendek dan investasi keberlanjutan jangka panjang. David mendorong perusahaan untuk proaktif terhadap isu lingkungan melalui audit, sertifikasi, dan pelaporan keberlanjutan, tetapi tidak cukup menjelaskan bagaimana manajer harus mengambil keputusan ketika investasi hijau menekan margin, menaikkan harga jual, atau menurunkan daya saing jangka pendek. Literatur pasar berkembang menunjukkan bahwa dilema ini nyata: beberapa studi menemukan bahwa strategi keberlanjutan dapat memberi dampak positif pada nilai pasar, tetapi dapat pula menekan ukuran kinerja akuntansi jangka pendek

atau menimbulkan biaya implementasi yang signifikan (Ermawati & Harymawan, 2025; Mahmood & Alsayegh, 2020; Quttainah et al., 2025; Sun et al., 2023).

Keterbatasan keempat adalah belum tajamnya kerangka David dalam menghadapi fenomena *greenwashing*. David menekankan pelaporan keberlanjutan, audit lingkungan, dan sertifikasi sebagai indikator keseriusan perusahaan, tetapi belum menyediakan perangkat analitis yang memadai untuk membedakan perusahaan yang sungguh bertanggung jawab dari perusahaan yang hanya memproduksi citra hijau tanpa perubahan substantif. Literatur ESG memperkuat kritik ini dengan menunjukkan bahwa perusahaan dapat menggunakan pelaporan keberlanjutan sebagai strategi legitimasi simbolik, sementara kualitas kinerja lingkungan aktual tidak selalu membaik (Ariani et al., 2024; Cambrea et al., 2024; Dong et al., 2025; Richter et al., 2021). Dengan demikian, sistem formal seperti laporan CSR, sertifikasi, dan disclosure dapat menjadi perangkat akuntabilitas, tetapi juga dapat menjadi instrumen kosmetik apabila tidak disertai mekanisme verifikasi, tata kelola, dan integritas substantif.

Implikasi bagi Perusahaan di Negara Berkembang

Implikasi utama bagi perusahaan di negara berkembang, termasuk Indonesia, adalah perlunya membaca pemikiran David secara kontekstual, bukan literal. David menegaskan bahwa rekomendasi seperti *code of ethics*, budaya etis, *whistle-blowing*, *sustainability report*, dan ISO 14001 relatif realistis bagi korporasi besar dengan sumber daya manajerial, sistem data, dan kapasitas audit yang memadai, tetapi jauh lebih kompleks bagi perusahaan menengah yang masih menghadapi keterbatasan modal, SDM, sistem dokumentasi, dan unit kepatuhan. Karena itu, penerapan etika dan keberlanjutan dalam konteks Indonesia perlu dimulai dari langkah fundamental, bukan langsung dari standar formal yang kompleks.



Langkah fundamental tersebut mencakup pembangunan budaya organisasi yang jujur, transparan, dan bertanggung jawab; efisiensi penggunaan sumber daya; pengelolaan limbah yang lebih baik; keterlibatan komunitas lokal; serta konsistensi dalam pengambilan keputusan etis. Dalam lingkungan dengan regulasi

yang belum sepenuhnya kuat, komitmen internal terhadap etika justru dapat menjadi pembeda strategis karena membangun kepercayaan pasar, memperkuat reputasi, dan membuka akses terhadap investasi global. Literatur pasar berkembang juga menunjukkan bahwa praktik tata kelola seperti komite keberlanjutan, transparansi pelaporan, kepemimpinan yang berorientasi ESG, dan komitmen antikorupsi dapat memperkuat kinerja ESG dan kepercayaan *stakeholder* (Clementino & Perkins, 2020; Hartanto et al., 2024; Setiani & Novitasari, 2024; Shin et al., 2025).

Bagi perusahaan Indonesia, etika tidak seharusnya dipahami sebagai alternatif dari profitabilitas, melainkan sebagai strategi mitigasi risiko jangka panjang. Analisis kritis menunjukkan bahwa dilema antara “bertahan hidup” dan “bertindak etis” tidak seharusnya dipahami sebagai pilihan biner, tetapi sebagai proses bertahap menuju integrasi nilai dan kinerja. Dari sudut pandang *Legitimacy Theory*, perusahaan yang gagal menyesuaikan diri dengan tuntutan sosial dan lingkungan berisiko kehilangan *license to operate*, sedangkan perusahaan yang membangun legitimasi secara substantif berpotensi memperoleh akses sumber daya, dukungan *stakeholder*, dan keunggulan kompetitif yang lebih tahan lama (Hartanto et al., 2024; Helfaya & Bui, 2025; Quttainah et al., 2025; Shkalenko & Nazarenko, 2024).

Dengan demikian, relevansi David bagi perusahaan di negara berkembang terletak pada tesis dasarnya bahwa strategi yang mengabaikan etika, CSR, dan keberlanjutan mungkin menguntungkan dalam jangka pendek, tetapi tidak akan bertahan dalam jangka panjang. Namun, agar lebih sesuai dengan konteks Indonesia, tesis tersebut perlu dilengkapi dengan kerangka implementasi bertahap, mekanisme pengukuran yang realistis, perlindungan terhadap pelapor pelanggaran, penguatan tata kelola, dan pembedaan yang tegas antara komitmen keberlanjutan yang substantif dan sekadar simbolik. Inilah ruang konseptual yang belum sepenuhnya dijawab oleh David, sekaligus menjadi kontribusi kritis artikel ini terhadap diskursus manajemen strategis berbasis etika, legitimasi, dan keberlanjutan.

KESIMPULAN

Artikel ini menegaskan bahwa etika bisnis, tanggung jawab sosial korporat, dan *environmental sustainability* tidak lagi dapat diposisikan sebagai elemen tambahan, ornamen normatif, atau “aksesori moral” dalam manajemen strategis. Dalam lanskap bisnis kontemporer, ketiganya telah menjadi determinan internal dari kualitas strategi itu sendiri. Strategi yang efektif tidak cukup hanya menghasilkan efisiensi, pertumbuhan, dan profitabilitas, tetapi juga harus mampu mempertahankan legitimasi sosial, kepercayaan pemangku kepentingan, dan keberlanjutan ekologis. Hal ini sejalan dengan pembacaan terhadap Bab 10 Fred R. David yang menegaskan bahwa etika, CSR, dan *sustainability* merupakan lapisan yang melintasi seluruh proses strategi, mulai dari formulasi, implementasi, hingga evaluasi kinerja.

Pemikiran Fred R. David melalui prinsip *good ethics is good business* memberikan fondasi konseptual yang kuat untuk menjembatani hubungan antara profitabilitas dan integritas moral. David berhasil menggeser paradigma klasik yang memisahkan etika dari logika bisnis menuju pemahaman bahwa reputasi, kepercayaan, legitimasi, dan keberlanjutan merupakan sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Namun demikian, analisis kritis artikel ini menunjukkan bahwa kerangka David masih berada dalam ketegangan paradigmatic. David progresif karena membawa etika ke pusat strategi, tetapi tetap instrumental karena etika dibenarkan sejauh mendukung keberhasilan bisnis. Dengan demikian, model David masih memerlukan pengembangan signifikan agar lebih responsif terhadap dinamika ESG kontemporer, risiko *greenwashing*, serta dilema *trade-off* antara profit jangka pendek dan investasi keberlanjutan jangka panjang. Dalam konteks negara berkembang, termasuk Indonesia, penerapan manajemen strategis etis tidak dapat

dilakukan secara kaku melalui adopsi langsung terhadap standar formal internasional yang mahal dan kompleks. Perusahaan lokal, UMKM, maupun *startup* perlu mengadaptasi prinsip David secara bertahap, dimulai dari internalisasi budaya organisasi yang jujur, transparan, dan bertanggung jawab. Etika tidak selalu menuntut investasi besar, tetapi menuntut konsistensi dalam pengambilan keputusan, efisiensi sumber daya, pengelolaan dampak sosial-lingkungan, dan keterlibatan komunitas lokal. Temuan analisis menegaskan bahwa bagi perusahaan di negara berkembang, etika dan keberlanjutan bukanlah alternatif dari profitabilitas, melainkan strategi mitigasi risiko jangka panjang dan pembeda strategis untuk membangun kepercayaan pasar serta akses terhadap investasi global.

Pada akhirnya, strategi yang mengabaikan tanggung jawab etis, sosial, dan ekologis mungkin mampu menghasilkan keuntungan jangka pendek, tetapi akan rapuh dalam sistem sosial yang semakin menuntut akuntabilitas. Keberhasilan strategis masa depan akan ditentukan oleh kemampuan organisasi menyeimbangkan *profit*, *people*, dan *planet* secara substantif, bukan sekadar simbolik. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris relevansi perspektif David pada industri tertentu di Indonesia, misalnya sektor pertambangan, perbankan, manufaktur, atau *startup* digital, guna menilai sejauh mana etika bisnis benar-benar berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif dan bukan sekadar instrumen legitimasi korporasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnello, K., Viswanathan, L., Das, R., & King, L. A. (2023). Transforming Precedent: A Systematic Review Methodology for Informed Planning Decisions. *Journal of Planning Education and Research*, 45(1), 25–37. <https://doi.org/10.1177/0739456x231182277>
- Andrew, J., & Baker, M. (2020). Corporate Social Responsibility Reporting: The Last 40 Years and a Path to Sharing Future Insights. *Abacus*, 56(1), 35–65. <https://doi.org/10.1111/abac.12181>
- Ariani, R. S., Hwihanus, H., & Ramadanthi, F. W. (2024). Development of Corporate Social Responsibility Implementation (Study in Indonesia and Malaysia). *Jeae*, 1(4), 10. <https://doi.org/10.47134/jeae.v1i4.346>
- Bastian, F., & Poussing, N. (2023). Analyzing the Employee/Employer Relationships in the Corporate Social Responsibility Context: An Empirical Investigation of SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 2011–2020. <https://doi.org/10.1002/csr.2470>
- Bridgman, T., & Cummings, S. (2023). How Ideology Shapes What We Teach About Authority: A Comparative Analysis of the Presentation of Milgram's Experiments In Textbooks. *Academy of Management Learning and Education*, 22(2), 293–311. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0471>
- Cambrea, D. R., Quarato, F., D'Allura, G. M., & Paolone, F. (2024). Driving ESG Performance: CEO succession Impact in European Listed Firms. *Management Decision*, 63(2), 512–530. <https://doi.org/10.1108/md-10-2023-2005>
- Cantele, S., Riso, V., & Vernizzi, S. (2024). Multisided Collaboration and Double Stakeholder Approach Coexistence in Restaurants: From Corporate Social Responsibility Practices to Partnerships for the Goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 6275–6289. <https://doi.org/10.1002/csr.2923>
- Cézanne, C., Lô, G. D., Kassi, Y., & Rigot, S. (2025). Do Corporate Governance Mechanisms Help to Reduce Carbon Emissions? Some Empirical Evidence on Listed Companies in France, Germany, the United Kingdom, and Japan. *Business Strategy and the Environment*, 34(6), 6948–6967. <https://doi.org/10.1002/bse.4332>
- Clementino, E., & Perkins, R. (2020). How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings? Evidence From Italy. *Journal of Business Ethics*, 171(2), 379–397. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04441-4>

- Delias, P., Falk, M., & Ridderstaat, J. (2024). Crafting Impactful Papers: Expectations and Recommendations for Business and Management Articles. *Heliyon*, 10(1), e22871. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22871>
- Dong, X., Son, S., & Roh, T. (2025). Strategic Linkages to ESG Performance: The Role of Performance Measurement System and Psychological Empowerment. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 4372–4391. <https://doi.org/10.1002/bse.4208>
- Ermawati, Y., & Harymawan, I. (2025). Driving Financial Performance: The Synergy of Gender Diversity, Sustainable Product Innovation, and Socially Responsible Investment. *Business Strategy & Development*, 8(3). <https://doi.org/10.1002/bsd2.70201>
- Farmaki, A., Kladou, S., & Ioannides, D. (2023). Corporate Social Responsibility in Peer-to-Peer Accommodation: A Focus on Airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4348–4364. <https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2022-1162>
- Grigore, G., Molesworth, M., Vonțea, A. A., Basnawi, A. H., Celep, O., & Jesudoss, S. P. (2021). Corporate Social Responsibility in Liquid Times: The Case of Romania. *Journal of Business Ethics*, 174(4), 763–782. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04926-w>
- Hartanto, A., Nachrowi, N. D., Samputra, P. L., & Huda, N. (2024). A Bibliometric Analysis of Islamic Banking Sustainability: A Study Based on Scopus Scientific Database. *Journal of Islamic Marketing*, 15(9), 2245–2285. <https://doi.org/10.1108/jima-04-2023-0123>
- Helfaya, A., & Bui, P. (2025). Governance-Aligned CSR, Corporate Sustainable Development Goals Adoption, and Long-Lasting Performance: An Insight From Tourism and Hospitality Industry. *Sustainable Development*, 33(6), 9466–9487. <https://doi.org/10.1002/sd.70164>
- Hosoda, M. (2021). Adoption of Integrated Reporting and Changes to Internal Mechanisms in Japanese Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 421–434. <https://doi.org/10.1002/csr.2209>
- Irsyadillah, I., Ruaida, R., & Musfiana, M. (2021). Deconstructing the Language of Accounting Textbooks to Make Power Relations Visible. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 8(2), 145–160. <https://doi.org/10.24815/jdab.v8i2.21390>
- Jasni, J., Sharip, S. M., & Daud, D. (2024). Uncovering the Significance of Transformational Leadership in Islamic-Based Institutions: A Systematic Exploration. *Information Management and Business Review*, 16(1(I)), 197–212. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i1\(i\).3677](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i1(i).3677)
- Kharabsheh, B., Al-Shammari, H., & Bataineh, K. (2023). Research on Corporate Social Responsibility: Insights and Future Directions. *Administrative Sciences*, 13(2), 64. <https://doi.org/10.3390/admsci13020064>
- Khatri, M., Duggal, H. K., Thomas, A., & Varma, A. (2024). Increasing Digitalization of the Workplace: Is the Workforce Ready? *Journal of Asia Business Studies*, 19(1), 182–203. <https://doi.org/10.1108/jabs-03-2024-0144>
- Mahmood, Z., & Alsayegh, M. F. (2020). The Governance of Corporate Sustainability in the Middle East: Preliminary Insights. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 715–731. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i2.1219>
- Mashne, L., & Baracskaï, Z. (2024). Senior Management Mindsets for Corporate Social Responsibility. *Management*, 29(1), 1–17. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.1.1>
- Mills, A. J., Novičević, M. M., & Roberts, F. (2021). ANTi-History of the Functionalist Paradigm in Organization Theory: Using the Lens of March and Simon's Organizations. *Journal of Management History*, 28(1), 134–155. <https://doi.org/10.1108/jmh-03-2021-0021>
- Perrault, E., & Shaver, K. G. (2021). A Stakeholders' Attributions Approach to Integrating Normative, Descriptive, and Instrumental Corporate Social Responsibility. *Business and Society Review*, 126(3), 239–261. <https://doi.org/10.1111/basr.12238>

- Pol, O., Bridgman, T., & Cummings, S. (2022). The Forgotten ‘Immortalizer’: Recovering William H Whyte as the Founder and Future of Groupthink Research. *Human Relations*, 75(8), 1615–1641. <https://doi.org/10.1177/00187267211070680>
- Quttainah, M. A., Pathak, A., & Soni, T. K. (2025). Configurations of Corporate Governance Mechanisms and Sustainable Development: A Review. *Indian Journal of Corporate Governance*, 18(1), 38–91. <https://doi.org/10.1177/09746862251327829>
- Razali, N., Hassan, R., & Zain, N. R. M. (2022). Exploring the Regulatory Framework of Sustainable Finance in Malaysia: Driving Force for Esg Institutional Investors. *Iium Law Journal*, 30(S2), 279–316. <https://doi.org/10.31436/iiumlj.v30is2.767>
- Riaño-Casallas, M. I., & Berrío, S. P. R. (2023). How to Report Systematic Literature Reviews in Management Using SyReMa. *Innovar*, 34(92). <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.99156>
- Richter, U. H., Shirodkar, V., & Shete, N. (2021). Firm-Level Indicators of Instrumental and Political CSR Processes – A Multiple Case Study. *European Management Journal*, 39(2), 279–290. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.07.004>
- Salvioni. (2022). How Boards Can Help Sustainability Transformations. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 20. <https://doi.org/10.4468/2022.1.04salvioni.almici>
- Samsudin, Z. A., Sahu, M., Alahdal, W. M., Majid, N. A., & Muhmad, S. N. (2025). The Moderating Effect Of ESG Controversies on the Relationship Between CSR Committee And ESG Performance: Malaysian Evidence. *Business Strategy & Development*, 8(3). <https://doi.org/10.1002/bsd2.70158>
- Schrenpf-Stirling, J., Buren, H. J. V., & Wettstein, F. (2022). Human Rights: A Promising Perspective for Business & Society. *Business & Society*, 61(5), 1282–1321. <https://doi.org/10.1177/000765032111068425>
- Setiani, E. P., & Novitasari, B. T. (2024). Exploring the Impact of Board Attributes on ESG Scores of Indonesian Companies. *Nominal Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 13(1), 131–143. <https://doi.org/10.21831/nominal.v13i1.72362>
- Shabbir, M. S. (2025). Corporate Sustainability Reimagined: A Bibliometric–Systematic Literature Review of Governance, Technology, and Stakeholder-Driven Strategies for SDG Impact. *Business Strategy and the Environment*, 34(7), 9203–9222. <https://doi.org/10.1002/bse.70070>
- Shin, H., Jo, Y., Lee, S., Park, J., Cho, J., & Kim, H. (2025). ESG for Sustainability in Hospitality and Tourism: A Theoretical and Practical Review With a Future Research Agenda. *Journal of Travel Research*, 65(1), 3–36. <https://doi.org/10.1177/00472875251363629>
- Shkalkenko, A. V., & Nazarenko, A. (2024). Integration of AI and IoT Into Corporate Social Responsibility Strategies for Financial Risk Management and Sustainable Development. *Risks*, 12(6), 87. <https://doi.org/10.3390/risks12060087>
- Singh, P., Khoshaim, L. S., Nuwisher, B., & Alhassan, I. (2024). How Information Technology (IT) Is Shaping Consumer Behavior in the Digital Age: A Systematic Review and Future Research Directions. *Sustainability*, 16(4), 1556. <https://doi.org/10.3390/su16041556>
- Soumena, F. Y. (2024). A Critical Review of the Indonesian Council of Ulama (MUI) Fatwa Towards Increasing Sharia Financial Literacy (Systematic Literature Review). *Journal of Economics Research and Social Sciences*, 8(1), 133–151. <https://doi.org/10.18196/jerss.v8i1.21498>
- Sun, P., Doh, J. P., Rajwani, T., Werner, T., & Luo, X. (2023). The Management of Socio-Political Issues and Environments: Toward a Research Agenda for Corporate Socio-Political Engagement. *Journal of Management Studies*, 61(2), 277–306. <https://doi.org/10.1111/joms.13002>
- Thomas, A. S., Jayachandran, A., & Biju, A. V. N. (2024). Strategic Mapping of the Environmental Social Governance Landscape in Finance – A Bibliometric Exploration Through Concepts and Themes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4428–4453. <https://doi.org/10.1002/csr.2805>

- Vallentin, S., & Murillo, D. (2021). Ideologies of Corporate Responsibility: From Neoliberalism to “Varieties of Liberalism.” *Business Ethics Quarterly*, 32(4), 635–670. <https://doi.org/10.1017/beq.2021.43>
- Walter, Y. L. (2024). Entrepreneurship Education in Interactions in English Terminale and Mastering English (High School), Cameroon EFL/ESL Textbooks: A Critical Discourse Analysis. *Journal of Critical Studies in Language and Literature*, 5(3), 19–29. <https://doi.org/10.46809/jcsll.v5i3.268>
- Weatherbee, T. G., & Durepos, G. (2022). The Evolution of Management Thought: Reflections on Narrative Structure. *Journal of Management History*, 29(1), 29–45. <https://doi.org/10.1108/jmh-07-2022-0030>
- Zainal, S. N., Ibrahim, F., Zakaria, E., Sulaiman, W. S. W., & Kamaluddin, M. R. (2024). Reducing Recidivism Through Entrepreneurship: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i5/21720>