

# ***Corporate Social Responsibility: Tinjauan Strategis Dari Sudut Pandang Internal Stakeholders***



**Sri Handari Wahyuningsih**

Staf Pengajar Manajemen UMY

## ***Abstrak***

*Konsep tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility) dewasa ini semakin memperoleh perhatian oleh kalangan praktisi atau pemimpin organisasi dan akademisi. Dalam konteks lingkungan bisnis yang tidak stabil saat ini, konsep Corporate Social Responsibility menjadi insight agenda bagi setiap pemimpin bisnis dalam upaya membangun kelangsungan hidup jangka panjang.*

***Design/metodologi/pendekatan*** – tulisan ini merupakan review kritis berbasis studi empiris dengan menggunakan hasil studi sebelumnya, dengan menggunakan analisis berdasar perspektif strategis pentingnya program corporate social responsibility (CSR) bagi organisasi.

***Finding*** - Program CSR harus dipandang sebagai strategi bisnis dalam kaitannya dengan upaya menciptakan iklim etis organisasi yang mampu menggerakkan persepsi dan perilaku positif karyawan sebagai aset organisasi yang valuable. Dalam praktiknya, program CSR dipengaruhi oleh faktor organisasional seperti kepemimpinan, budaya, dan kemampuan organisasi. Berhasilnya program CSR dapat mendorong daya saing dan keberlangsungan bisnis melalui terbangunnya iklim etis yang mendorong kinerja, kepuasan dan komitmen karyawan.

***Originality/value*** – tulisan ini memberikan insight pentingnya organisasi menempatkan program CSR sebagai bagian strategi bisnis dalam mendukung daya saing berkelanjutan.

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility (CSR), Triple Bottom Line (TBL),* daya saing bisnis

**Paper type:** Conceptual paper

## A. Pendahuluan

Dalam konteks bisnis saat ini, setiap organisasi memiliki agenda untuk mewujudkan konsep bisnis yang berorientasi strategis, yaitu orientasi pada daya saing dan reputasi bisnis jangka panjang. Berbagai program dapat dilakukan, salah satunya dengan memberikan perhatian lebih pada tanggung jawab sosial perusahaan atau *corporate social responsibility*. Konsep CSR mengungkapkan pentingnya perusahaan menjalankan praktik bisnis yang tidak saja berorientasi pada tanggung jawab secara ekonomi dalam bentuk profit pada pemegang sahamnya. Untuk menjaga keseimbangan dalam jangka panjang perusahaan perlu menekankan pentingnya menjalankan bisnis sesuai ketentuan hukum yang berlaku, menerapkan etika, moral, dan filantropi terhadap lingkungannya.

Istilah CSR merupakan istilah yang tidak asing dalam praktik manajemen strategi perusahaan. Sebagai bagian dari entitas lingkungan, setiap bisnis dituntut berkontribusi terhadap lingkungan organisasi secara internal dan eksternal, berperilaku etis dan menjaga keselarasan atau keharmonisan hidup dengan

lingkungan eksternal. Organisasi yang memiliki kemampuan dalam menjaga keseimbangan dengan lingkungan akan mampu mencapai survival bisnis sehingga memberikan nilai positif bagi seluruh *stakeholdersnya*.

Konsep CSR diungkapkan secara berbeda oleh beberapa ahli. Keith Davis (1960) mengungkapkan bahwa tanggung jawab sosial mencakup keputusan dan tindakan pelaku bisnis yang diambil dengan tujuan yang melebihi kepentingan ekonomi dan teknis (Carrol, 1979). McGuire (1963) mengungkapkan bahwa tanggung jawab sosial tidak hanya mencakup tanggung jawab ekonomi dan hukum, tetapi juga mencakup tanggung jawab kepada masyarakat secara lebih luas (Carrol, 1979). Hal yang sama diungkapkan Bowen (1953) bahwa setiap perusahaan memiliki kewajiban untuk mengupayakan suatu kebijakan serta membuat keputusan atau melaksanakan berbagai tindakan yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai masyarakat.

*Corporate Social Responsibility* merupakan isu menarik dalam praktik bisnis untuk dekade terakhir ini (Ferreira and Oliveira, 2014). Perhatian organisasi

pada isu ini semakin meningkat seiring perkembangan teknologi dan perubahan pasar yang menuntut organisasi menghadirkan produk/jasa dengan lebih cepat, lebih inovatif, dan lebih mengedepankan kepentingan para pemangku kepentingan, termasuk perhatian kepada aspek sosial, ekonomi dan lingkungan (Ferreira and Oliveira, 2014). Bahkan dalam era kompetitif saat ini, karyawan semakin sering menyuarakan makna pekerjaan mereka, sehingga organisasi yang kurang responsif terhadap kondisi ini akan menghadapi masalah dalam menarik, dan mempertahankan karyawan terbaik (Ferreira and Oliveira, 2014). Hal ini menempatkan isu tentang etika seperti CSR menjadi prioritas program organisasi, dan sebagai bentuk respon positif organisasi dalam menanggapi isu yang melebihi permasalahan ekonomi, teknis, hukum, dalam rangka untuk memperoleh penilaian positif dan benefit sosial yang mendukung tujuan organisasi dalam memperoleh tujuan ekonomisnya (Aguilera *et al.*, 2005).

Di Indonesia, CSR menjadi kewajiban setiap entitas bisnis seperti yang dituangkan dalam peraturan secara implisit dalam UU No. 23 Tahun 1997 tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup, UU No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen, dan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Sedangkan peraturan eksplisit tentang CSR diatur dalam undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang

Perseroan Terbatas (PT). Disamping itu pemerintah melalui Direktorat Jendral Pajak dapat memberikan insentif pajak yang memperkenankan pengeluaran-pengeluaran tanggung jawab sosial sebagai pengurang penghasilan kena pajak untuk perusahaan yang konsisten menerapkan tanggung jawab sosialnya.

Artikel ini dibagi dalam beberapa bagian pembahasan. Pembahasan awal akan dipaparkan tentang konsep CSR menurut beberapa ahli. Pembahasan dilanjutkan dengan kajian empiris praktik CSR khususnya dikaitkan dengan penilaian karyawan. Pada tahap akhir penulis mencoba menyusun kerangka konseptual yang memperkuat pentingnya program CSR sebagai strategi menjaga kelangsungan hidup jangka panjang.

## **B. Tujuan Dan Metodologi**

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk memberikan gambaran tentang konsep CSR yang relevan dan menjadi isu bisnis saat ini, memaparkan kajian CSR dikaitkan dengan respon individual karyawan dan aspek-aspek organisasional, dan membahas urgensi program CSR sebagai salah satu agenda strategis dalam membangun daya saing bisnis berkelanjutan. Penulis menggunakan metode literature review yang bersumber dari artikel-artikel yang dipublikasi pada jurnal di *emerald insight* dan *science direct*, dengan

menggunakan pencarian kata kunci *Corporate Social Responsibility*.

### C. Tinjauan Literatur

Program CSR merupakan salah satu bentuk penerapan konsep *Triple Bottom Line* (TBL) seperti yang diungkapkan Elkington (1994, dalam Richardson Julie & Henriques Adrian, 2004) dalam teori *Triple Bottom Line* atau yang dikenal dengan TBL, yang menjelaskan tiga bidang perhatian perusahaan yaitu *profit, people, planet* (3P). Konsep ini menjelaskan tiga perhatian perusahaan untuk dapat menjaga keseimbangan dan keberlanjutan yaitu bidang kemakmuran ekonomi, keadilan sosial, dan kualitas lingkungan (Marshall & Harry, 2005; Choi & Gray, 2008). Dengan konsep TBL, setiap organisasi perlu memberikan perhatian yang lebih kepada stakeholders daripada kepentingan *shareholder* (Neviana, 2010).

Konsep TBL yang pertama yaitu *people*, yang menjelaskan pentingnya organisasi mengelola dan mengembangkan bisnis melalui program yang mengakomodasi kepentingan karyawan. Jika konsep ini diselaraskan dengan Program Manajemen Sumberdaya Manusia, maka pendekatan Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik merupakan pendekatan yang pas, yang menempatkan SDM sebagai sumber kapabilitas organisasi. Dalam pendekatan MSDM strategik,

departemen sumberdaya manusia memiliki peran sebagai partner strategik, agen perubahan, dan *employee champion*, disamping memainkan peran sebagai ahli administrative (Ulrich, 1980). Dalam pendekatan *people*, organisasi perlu melaksanakan upaya menjamin kelangsungan hidup dan meningkatkan daya saing perusahaan melalui kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan sebagai aset berharga organisasi.

Konsep TBL kedua yaitu *planet*, yang menekankan pentingnya organisasi memberikan perhatian pada lingkungan. Organisasi sebagai sub sistem dari sistem yang ada di lingkungan akan selalu berhubungan dengan sub sistem lain di lingkungan sekitar dalam menjalankan siklus bisnis, antara lain pemanfaatan sumberdaya dan konsekuensi menghasilkan limbah industri. Kepedulian terhadap isu lingkungan dan keberlanjutan keragaman hayati bisa dilakukan melalui pelaksanaan program penghijauan lingkungan hidup, penyediaan sarana air bersih, perbaikan pemukiman, atau pengembangan pariwisata. Perhatian ini memberikan kesempatan kepada organisasi untuk selalu berdampingan dengan sub sistem yang ada di sekitar, yang selanjutnya akan berdampak pada keberlangsungan hidup jangka panjang.

Konsep TBL ketiga yaitu *profit*. Dalam lingkungan kompetitif saat ini, pandangan tentang profit bergeser dari “peroleh keuntungan”

kearah “value creation”. Perusahaan yang mampu menciptakan nilai kepada pelanggan akan selalu memperoleh citra positif yang mendorong keuntungan jangka panjang. Untuk membangun nilai pelanggan, etika bisnis juga perlu menjadi perhatian.

*Corporate Social Responsibility* pada dasarnya merupakan bentuk kepedulian sosial yang dilandasi filosofi bahwa kegiatan perusahaan akan membawa pengaruh bagi lingkungan dan sosial-ekonomi masyarakat, khususnya di sekitar perusahaan beroperasi. Merujuk pada pendekatan ini, organisasi yang memiliki program CSR akan mampu berdampingan dengan lingkungannya melalui program-program yang meningkatkan yang bermanfaat bagi masyarakat. Disamping itu CSR sangat terkait dengan praktik etika bisnis. Praktik CSR yang baik akan memiliki konsekuensi pada penilaian stakeholders bahwa organisasi memiliki kemampuan mengembangkan praktik bisnis yang selaras dengan nilai-nilai etika bisnis sehingga akan memberi dampak positif kepada persepsi stakeholders internal dan eksternal.

*World Business Council for Sustainable* mengemukakan CSR sebagai bentuk komitmen organisasi bisnis untuk secara terus menerus berperilaku etis, berkontribusi untuk pengembangan ekonomi dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi karyawan dan keluarganya,

masyarakat lokal, dan masyarakat luas. Program CSR yang tepat sasaran dapat menjadi strategi bisnis untuk membangun keberlanjutan dengan memberikan perhatian dan program pada permasalahan yang melebihi pemenuhan legal dan ekonomi.

Selain konsep TBL yang penulis ungkapkan diatas, beberapa studi merumuskan konsep CSR secara berbeda yang menekankan pada tiga pilar pendekatan, yaitu pendekatan instrumental, pendekatan ekonomi, pendekatan politik, dan pendekatan etika (Carroll, 1979; Garriga dan Melè, 2004; Kotler & Lee, 2005; Roberta Costa & Menichini Tamara, 2013). Merujuk pada pendekatan instrumental, setiap perusahaan menjalankan praktik CSR semata-mata untuk memenuhi tujuan ekonomi mereka. Dengan pandangan ini, program CSR yang dilakukan merupakan bagian dari upaya organisasi memperoleh keuntungan dan kekayaan melalui pengembangan image organisasi. Pendekatan politik memberikan gambaran bahwa CSR pada dasarnya merupakan bagian dari komitmen sosial dan tugas organisasi untuk melakukan pembinaan bagi stakeholders dan kerjasama sosial secara luas. Sedangkan jika dipandang dari pendekatan integratif, organisasi perlu mengintegrasikan kepentingan masyarakat dan kepentingan bisnis dengan filosofi bahwa pada dasarnya kesuksesan bisnis dapat diperoleh melalui kesejahteraan masyarakat, atau sebaliknya. Dalam tulisan ini, pembahasan akan ditekankan pada

pendekatan etika, yang menyiratkan bahwa CSR merupakan isu etika, sehingga program CSR yang dijalankan setiap organisasi merupakan kewajiban etis yang harus dilakukan.

Berkaitan dengan pendekatan etika, riset terdahulu banyak memaparkan CSR ditinjau dari sudut pandang stakeholders internal khususnya karyawan. Program CSR yang dijalankan oleh organisasi akan memberikan *feedback* berupa persepsi karyawan atau penilaian terhadap praktik etika yang telah dijalankan organisasi. Melalui filosofi ini, program CSR harus dilaksanakan dengan efektif dan berorientasi strategis yang mempertimbangkan resiko jangka panjang.

#### **D. Kajian Empiris Csr Dari Sudut Pandang Stakeholders Internal**

*Corporate social responsibility* (CSR) yang dijalankan secara efektif akan mendorong sikap positif karyawan. Kondisi ini terjadi karena pada dasarnya praktik CSR menggambarkan upaya organisasi membangun iklim kerja etis yang diarahkan pada peningkatan kepercayaan. Iklim kerja etis memberikan dampak positif pada aspek persepsi dan berperilaku seperti ikatan yang kuat karyawan pada organisasi, rendahnya absensi dan tingkat turnover, produktivitas tinggi, sikap kerja positif dan perilaku positif lain (Sims & Keon 1997).

Dalam pandangan manajemen sumberdaya manusia strategis, pada dasarnya program CSR yang dilaksanakan akan ditentukan oleh berbagai faktor organisasional, dan pada akhirnya akan memberikan konsekuensi persepsional dan hasil bagi karyawan. Sebagai sebuah program, karyawan akan memberikan penilaian dan respon terhadap setiap program yang dijalankan organisasi. Melalui penilaian tersebut karyawan akan menunjukkan tingkat dukungannya dan memberikan konsekuensi perilaku dan hasil individual seperti kepuasan kerja, atau dalam bentuk peningkatan kinerja. Siklus ini dapat terjadi karena pada dasarnya setiap program etis yang dilakukan organisasi akan dirasakan oleh *stakeholders* internal khususnya karyawan. Luis et al., 2010 mengungkapkan bahwa persepsi tentang etika akan terkait dengan praktik CSR yang dilakukan oleh organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi praktik CSR adalah perilaku kepemimpinan. Seorang pemimpin organisasi memiliki peran mempengaruhi perilaku dan hasil karyawan yang selaras dengan tujuan dan keberlanjutan organisasi. Pemimpin merupakan *role model* bagi karyawan yang mampu menginspirasi mereka melalui tindakan-tindakan etis sehingga mempengaruhi persepsi, sikap dan hasil yang sesuai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan Hoogh *et al.* (2008) mengungkapkan hubungan antara kepemimpinan etis dan

tanggung jawab sosial. Penelitian yang serupa juga memberikan kesimpulan adanya keterkaitan antara kepemimpinan etis dan sikap karyawan dalam program CSR.

Praktik CSR dalam organisasi berhubungan dengan pemahaman tentang nilai-nilai etis organisasi dan pentingnya melaksanakan standar etika. Dalam hal ini, pemimpin memiliki peran yang cukup besar. Seorang pemimpin organisasi memiliki peran dalam membangun standar etika dan perilaku (Brown & Mitchell, 2011). Pemimpin dapat mempengaruhi bawahan melalui pemberian penghargaan untuk perilaku etis yang ditunjukkan, dan sebaliknya (DeConinck, 2015). Seorang pemimpin etis merupakan figur pemimpin yang memiliki kecenderungan untuk berperilaku adil, bersedia melakukan *power sharing*, memberikan kejelasan peran, berorientasi pada anak buah, memberikan pedoman tentang etika, menunjukkan integritas, dan mempertimbangkan keberlanjutan organisasi (Kalshoven, 2011). Karakter pemimpin demikian akan mampu mewujudkan nilai-nilai etis organisasi melalui standar etika yang dimiliki.

Berkaitan dengan karakteristik dan proses organisasional, Lee *et al.* (2013) dalam studinya menyimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap praktik CSR yang selaras dengan budaya organisasi, kemampuan organisasi dalam menjalankan CSR,

dan aktifitas CSR yang dilakukan akan memberikan respin positif pada *attachment* karyawan dan bahkan akan memberikan dampak positif pada prestasi kerja organisasi. Hal ini juga diungkapkan oleh Baker *et al.* (2006) dalam studinya yang menyimpulkan bahwa penciptaan nilai-nilai etika seperti program CSR memberikan dampak positif terhadap peningkatan perusahaan dan perilaku etis individu.

Praktik CSR juga dapat dikaji dari sudut pandang RBV (*Resource Based Value*) yang menempatkan karyawan merupakan sumberdaya manusia unik dan langka, sebagai kunci keunggulan bersaing organisasi. Untuk dapat mewujudkan hal ini setiap organisasi dituntut mengembangkan program dengan pendekatan yang tepat, antara lain melalui kepemimpinan etis yang mampu mendorong pelaksanaan CSR sebagai salah satu manifestasi *corporate ethical value* sehingga kepuasan kerja dapat ditingkatkan yang selanjutnya dapat mendorong kinerja organisasi. Schein (1985) mendefinisikan *corporate ethical value* sebagai standard yang memandu adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi. Sedangkan Hunt *et al.*, (1989) mendefinisikan *corporate ethical value* sebagai suatu gabungan dari nilai-nilai etis individu para manajer dengan kebijakan informal dan formal atas etika organisasi (dalam Vitell, 2006).

Praktik organisasi yang etis akan mengurangi disonansi yang dirasakan karyawan dan dapat konflik yang dirasakan. Hal ini akan terjadi karena praktik bisnis etis akan memberikan kenyamanan dalam pekerjaan dan dinilai sebagai pengalaman positif yang dirasakan, sehingga meningkatkan keterikatan antara karyawan dengan organisasi. Ketika kondisi ini dirasakan, hasil positif individual di tempat kerja dapat ditunjukkan, seperti meningkatnya kepuasan kerja dan hasil lainnya (e.g., Baker *et al.*, 2006; Hunt *et al.*, 1989; Schwepker, 2001; Sims and Kroeck, 1994; Treviño *et al.* 1998; Valentine and Barnett, 2003); Jaramillo *et al.* 2006; Jose and Thibodeaux, 1999; Schwepker *et al.*, 1997; Schwepker and Hartline, 2005; Viswesvaran and Deshpande, 1996;

Karyawan merupakan salah satu *stakeholders* utama dalam CSR, sehingga sikap dan tanggapan mereka untuk itu akan memberikan implikasi penting bagi perusahaan. Ketika karyawan memiliki persepsi bahwa perusahaan tidak menjalankan tanggung jawab sosial dengan baik, akan berdampak pada hasil negatif seperti menurunnya identifikasi karyawan terhadap perusahaan dan sebaliknya. Implementasi CSR yang dipersepsikan baik akan selaras dengan nilai-nilai karyawan dan pada gilirannya akan memberikan hasil positif seperti kepuasan kerja. Penelitian yang menemukan hubungan positif antara CSR dengan kepuasan kerja dilakukan oleh Valentine and Fleischman, 2007;

Nazir *et al.*, 2007; Vlachos *et al.*, 2013. Secara lebih mendalam Lee *et al.*, 2012 dalam studinya menyimpulkan hanya dimensi etis CSR yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara dimensi ekonomi CSR dan legal CSR tidak terbukti memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Mengingat CSR merupakan pilihan strategi yang mengarah pada tindakan etis perusahaan maka berdasar hasil-hasil empiris ini dapat disimpulkan bahwa peningkatan praktik perilaku etis dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Studi lain dilakukan Lantos (2010) menyimpulkan bahwa organisasi yang mempraktikkan CSR akan memberikan pengaruh positif pada perilaku organisasional yang menguntungkan seperti motivasi karyawan untuk berperilaku *extra role* sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi.

Kajian praktik CSR di Indonesia banyak dikaitkan dengan kinerja keuangan seperti dilakukan oleh Nurkhin, Ahmad (2009) yang mengkaji pengaruh *Corporate Governance* dan Profitabilitas terhadap pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan. Penelitian lain dilakukan oleh Backtiar dan Siregar (2010) yang menemukan hubungan antara ukuran perusahaan dengan CSR. Utami (2012) juga menemukan bahwa CSR berpengaruh terhadap hubungan kinerja keuangan terhadap nilai perusahaan. Kajian CSR yang dikaitkan dengan kepemimpinan etis dan pengaruhnya terhadap outcome individual belum

banyak dilakukan sehingga menjadi isu menarik untuk dikaji di masa yang akan datang.

### E. Kesimpulan

Salah satu manifestasi etika bisnis organisasi yang menjadi agenda strategis pemimpin bisnis adalah mengembangkan program CSR yang efektif. Melalui program ini, organisasi menempatkan kesejahteraan karyawan dan kesejahteraan lingkungan sebagai sumber penciptaan nilai (*value creation*) bagi daya saing bisnis jangka panjang. Implementasi program akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor organisasional seperti peran kepemimpinan, kesesuaian budaya organisasi, dan kemampuan organisasi dalam melaksanakan program CSR. Organisasi yang memiliki kemampuan menjaga keselarasan dan keharmonisan dengan lingkungan internal dan eksternal akan mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong terwujudnya persepsi dan perilaku positif karyawan sehingga berdampak pada ketercapaian tujuan organisasi. Kemampuan organisasi menjaga keharmonisan dengan lingkungan dan komitmen pada pengembangan lingkungan mampu mendorong keunggulan kompetitif jangka panjang.

Hal ini sejalan dengan pendapat Porter dan Kramer (2002, dalam Lai *et al.*, 2015) yang

mengungkapkan bahwa kesejahteraan masyarakat memiliki makna strategis dalam memperkuat daya saing perusahaan, salah satu program penting yang dilakukan adalah CSR. Sejalan dengan pendapat ini, Luu (2012) mengungkapkan bahwa inisiatif program CSR harus dikaitkan dengan strategi perusahaan dan proses bisnis termasuk pelaksanaan kode etik internal di lingkungan organisasi maupun eksternal di luar organisasi (Luu, 2012). Hal ini selaras dengan filosofi dalam *stakeholders theory*, yang mengungkapkan bahwa nilai jangka panjang perusahaan terletak pada pengetahuan, kemampuan, dan komitmen karyawan seperti halnya hubungan dengan investor, pelanggan, dan stakeholder lain.

### Daftar Pustaka

- Baker TL, Hunt, Andrews, MC., (2006), Promoting Ethical Behavior And Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business Research* 59, 849–857.
- Barney, (2001), Is Resource-based View a “Useful” Perspective for Strategic Management Research? Yes, *Academy of Management Review*, Vol. 26, no.1. p.41-56.
- Bowen, H. R., (1953), Social Responsibilities of The

- Businessman. New York: Harper.
- Carroll, A. B., (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Choi *et al.*, (2015), Ethical Leadership and Followers' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate, *Social Behavior and Personality Research*, vol43, no.3, p.353-366.
- DeConinck JB., (2015), Outcomes Of Ethical Leadership Among Salespeople. *Journal of Business Research*. P.1086-1093.
- Ferreira and Oliveira., (2014), Does Corporate Social Responsibility Impact On Employee Engagement? *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26 No. 3/4, pp. 232-248
- Hansen SD, Dunford, Boss, Angermeier. 2011. Corporate Social Responsibility and Benefit of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*. Springer.
- Kalshoven, Hartog, and De Hoogh., (2011), Ethical Leadership At Work Questionnaire (ELW): Development And Validation of multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, p. 51-69.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good For Your Company And Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ki Lee, Kim, Lee, Dong-xin Li., (2012), The Impact Of CSR On Relationship Quality And Relationship Outcomes: A Perspective Of Service Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 31, p.745– 756.
- Lee Eun Mi, Park Seong-Yeon, Lee Hyun Jung, (2013), Employee Perception of CSR Activities: Its Antecedents And Consequences. *Journal of Business Research* 66. P.1716–1724.
- Nazir, Akram, Arshad., (2014), Exploring The Mediating Role Of CSR Practices Among Leadership Styles And Job Satisfaction, *Pakistan Journal of Science* (Vol. 66 No. 4 December, 2014) 351.
- Neviana., (2010), Triple Bottom Line: Lebih dari Sekadar Profit. *Majalah SWA*. 2017.
- Roberta Costa and Menichini Tamara., (2013), A Multidimensional Approach For CSR Assessment: The Importance Of The Stakeholder

- Perception. *Journal Of Expert Systems With Applications*, Vol. 40, p.150–161.
- Richardson Julie & Henriques Adrian, (2004), *The Triple Bottom Line. Does it All Add Up?. Assessing the Sustainability of Business and CSR*. Earthscan, USA.
- Schein. Edgar., (2010), *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA.
- Schwepker. CH., (2001), Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce, *Journal of Business Research*. Vo. 54, p. 39–52.
- Siswoyo., (2012), Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Urgensi Dan Permasalahannya. *Pidato Pengukuha Guru Besar*, Universitas Negeri Malang.
- Valentine Sean, Godkin Lynn, Fleischman, Kidwell., (2011), Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response, *Journal of Business Ethics*, 98, p.353–372.
- Valentine, Godkin, Fleischman, Kidwell, (2011), Corporate Ethical Values and Altruism: The Mediating Role of Career Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, 101:509–523.
- Vlachos, Panagopoulos , Rapp., (2013), Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership, *Journal of Bussiness Ethics*, vol. 118. p. 577–588.