

HUBUNGAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA BUMN SEKTOR MANUFAKTUR DI INDONESIA: SYSTEMATIC LITERATUR REVIEW

Dimas Deviano Setyo Margono
Politeknik Keuangan Negara STAN
e-mail: 4131220053_dimas@pknstan.ac.id

Abstrak – Penelitian ini bertujuan menelaah hubungan antara Corporate Social Responsibility (CSR) dan corporate governance, terhadap kinerja perusahaan pada BUMN sektor manufaktur di Indonesia. Menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), sebanyak 10 artikel terbitan 2015–2025 dikaji untuk menjawab tiga pertanyaan utama. Hasil menunjukkan bahwa implementasi CSR yang terintegrasi dan mengacu pada konsep Triple Bottom Line cenderung berdampak positif terhadap efisiensi dan reputasi perusahaan. Namun, pengaruhnya tidak selalu signifikan jika dilakukan secara simbolik. Praktik corporate governance juga menunjukkan hasil bervariasi; elemen seperti kepemilikan manajerial dan ukuran dewan berdampak positif, sedangkan indikator lain seperti komisaris independen belum tentu efektif. Studi yang mengkaji keterkaitan CSR dan corporate governance secara simultan masih terbatas, namun beberapa temuan menyiratkan bahwa keduanya dapat saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

Kata Kunci : CSR, Tata Kelola, Kinerja Perusahaan, BUMN, Manufaktur.

Abstract - This study aims to examine the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and corporate governance on firm performance in Indonesian state-owned manufacturing enterprises (BUMN). Using a Systematic Literature Review (SLR) approach, ten articles published between 2015 and 2025 were analyzed to address three main research questions. The findings indicate that CSR implementation integrated into business strategy and based on the Triple Bottom Line concept tends to positively impact efficiency and corporate reputation. However, the effect may be insignificant when CSR is symbolic or merely administrative. Corporate governance practices also show mixed results; elements such as managerial ownership and board size positively influence performance, while indicators like independent commissioners or institutional ownership may not be effective. Few studies directly examine the combined effect of CSR and corporate governance, but several suggest that both can complement each other in enhancing performance and sustainability, especially in the context of state-owned manufacturing firms.

Keywords : CSR, Corporate Governance, Company Performance, State-Owned Enterprises, Manufacturing.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan dinamika ekonomi yang semakin kompleks, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mengejar keuntungan semata, tetapi juga diharapkan untuk menerapkan prinsip-prinsip corporate governance yang baik serta bertanggung jawab terhadap lingkungan sosial di sekitarnya. Banyaknya isu kerusakan alam, pencemaran lingkungan, perubahan iklim, hingga ketimpangan sosial telah mendorong berbagai pihak, baik individu maupun institusi, untuk memperhatikan prinsip keberlanjutan dalam setiap aspek kehidupannya. Dalam dunia bisnis, keberlanjutan tidak lagi dianggap sebagai tanggung jawab moral semata, melainkan telah menjadi tanggung jawab sosial yang menuntut transparansi dan akuntabilitas. Konsep keberlanjutan menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan (Barus et al., 2024).

Menurut data yang disediakan oleh BPS dalam 7 tahun terakhir pencemaran yang terjadi di Indonesia terlihat cukup fluktuatif, seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 1 Banyaknya Desa/Kelurahan Menurut Jenis Pencemaran Lingkungan Hidup

Tahun	Pencemaran Air	Pencemaran Tanah	Pencemaran Udara	Tidak ada Pencemaran
2018	16.847	2.200	8.882	61.891
2021	10.683	1.499	5.644	69.966
2024	11.019	947	4.754	70.494

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS)

Data tersebut menunjukkan banyaknya Desa/Kelurahan yang mengalami pencemaran lingkungan selama 7 tahun terakhir. Dapat kita lihat dari data tersebut selama kurun waktu 2018-2024 pencemaran lingkungan mengalami tren yang positif dengan menunjukkan penurunan. Namun jumlah desa yang mengalami pencemaran lingkungan masih tergolong banyak. Hal ini disebabkan oleh banyak kemungkinan faktor yang mempengaruhi, dimana salah satu faktor utama yang mempengaruhinya adalah terkait aktivitas industri perusahaan (Haifa et al., 2024). Hal inilah yang menjadi alasan utama bahwasannya saat ini perusahaan dituntut bukan hanya sekedar mencari keutanungan saja, tetapi juga peduli terhadap isu sosial dan lingkungan.

Perusahaan sebagai entitas ekonomi turut memegang peran sentral dalam mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, perusahaan dituntut untuk tidak hanya berfokus pada keuntungan (profit oriented), tetapi juga memperhatikan dampak operasional perusahaannya terhadap keadaan masyarakat sekitar dan kondisi lingkungan. Corporate Social Responsibility (CSR) menjadi salah satu bentuk keseriusan perusahaan dalam menjaga keseimbangan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Konsep CSR menegaskan bahwa perusahaan juga harus mempertimbangkan dampak lingkungan dan sosial dari operasional bisnisnya (Ardani & Mahyuni, 2020). Hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengambil tanggung jawab sosial, ekonomi, dan lingkungan secara bersamaan dalam proses bisnisnya.

Di Indonesia, implementasi CSR telah memiliki dasar hukum yang kuat, yaitu Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 74 yang mewajibkan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya alam, untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Selain itu, regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam POJK No. 51/POJK.03/2017 mendorong perusahaan, termasuk perusahaan publik, untuk menerbitkan laporan keberlanjutan secara berkala. Adanya regulasi ini meningkatkan transparansi informasi yang berkaitan dengan keberlanjutan dan membuka peluang bagi publik serta investor untuk mengevaluasi tanggung jawab sosial perusahaan secara lebih objektif.

Namun demikian, keberhasilan pelaksanaan CSR tidak dapat dilepaskan dari sistem tata kelola perusahaan yang baik. Corporate governance berfungsi sebagai kerangka yang mengatur dan mengawasi jalannya manajemen perusahaan agar tetap pada jalur yang sesuai dengan tujuan dan prinsip bisnis berkelanjutan. Penerapan Corporate governance yang efektif diyakini mampu meminimalisasi konflik keagenan dan meningkatkan efisiensi perusahaan. Di sisi lain, CSR menjadi cerminan kepedulian perusahaan terhadap lingkungan sosial dan ekologis di mana perusahaan beroperasi. Good corporate governance (GCG) menjadi syarat penting dalam mendukung transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas implementasi CSR. Perusahaan dengan struktur tata kelola yang kuat cenderung memiliki sistem pengawasan internal yang lebih baik dalam mengelola risiko sosial dan lingkungan (Aji & Wulandari, 2024). Dengan demikian, CSR dan GCG memiliki hubungan saling memperkuat dalam mencapai keberlanjutan jangka panjang.

Tidak hanya itu, implementasi CSR dan praktik corporate governance yang baik juga dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Dalam perspektif keuangan, perusahaan yang

menerapkan CSR secara konsisten dan memiliki tata kelola yang baik berpotensi meningkatkan reputasi, loyalitas konsumen, serta memperoleh kepercayaan dari investor. Semua hal tersebut dapat berdampak pada peningkatan nilai perusahaan dan kinerja keuangan, baik dalam bentuk profitabilitas, efisiensi operasional, maupun daya saing (Nadia Ulfa Rahayu & Praptiningsih, 2024). Di tengah kondisi bisnis yang semakin kompetitif, integrasi antara CSR, corporate governance, dan strategi peningkatan kinerja menjadi pilar penting dalam memperkuat fondasi perusahaan. Hal ini menjadi sangat relevan ketika dikaji dalam konteks perusahaan milik negara atau BUMN, khususnya di sektor manufaktur. BUMN sebagai perpanjangan tangan dan perwakilan negara memiliki peran yang sangat penting, tidak hanya sebagai penggerak ekonomi nasional tetapi juga sebagai agen perubahan sosial yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat. Menurut data Kementerian BUMN, terdapat 9 BUMN yang bergerak di sektor manufaktur. Perusahaan-perusahaan ini memiliki skala produksi besar, menyerap banyak tenaga kerja, dan dalam operasionalnya berpotensi menyebabkan dampak yang signifikan terhadap lingkungan.

Oleh karena itu, penting bagi BUMN manufaktur untuk menerapkan praktik CSR dan corporate governance secara optimal dalam rangka meningkatkan kinerja dan keberlanjutan jangka panjang. Berbagai studi telah meneliti hubungan dan keterkaitan antara corporate governance, CSR, dan kinerja perusahaan, baik secara individual maupun mengintegrasikan ketiganya. Namun, hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan temuan yang beragam dan terkadang kontradiktif serta hanya sedikit penelitian yang mengkaji CSR dan corporate governance secara bersamaan untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

Dalam penelitian (Rinawiyanti et al., 2023) dan (Sirait et al., 2022) menyatakan bahwa CSR memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan hasil berbeda ditunjukkan oleh (Suharman et al., 2022) dalam penelitiannya menunjukkan yang menyatakan CSR memiliki pengaruh yang negatif dan juga signifikan terhadap kinerja keuangan bagi perusahaan. Selanjutnya mengenai corporate governance, penelitian yang dilakukan oleh (Saifi, 2019) menunjukkan hasil yakni corporate governance tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan menurut (Jahja et al., 2024) corporate governance memiliki pengaruh signifikan dan arah yang negatif terhadap kinerja perusahaan khususnya BUMN. Untuk mengisi perbedaan pendapat tersebut, diperlukan telaah sistematis terhadap literatur yang telah ada guna memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai pola hubungan antara ketiga variabel tersebut, khususnya pada BUMN sektor manufaktur di Indonesia yang memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian nasional.

Oleh karena itu, penelitian ini dibentuk dengan menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR). SLR memberikan kerangka kerja yang terstruktur yang secara sistematis mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis temuan dari berbagai literatur ilmiah terdahulu yang relevan (Snyder, 2019). Metode ini membantu dalam mengelompokkan strategi, mengevaluasi efektivitasnya, serta mengungkapkan kesenjangan (research gap) dalam penelitian yang sudah ada dengan menggunakan protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), proses seleksi literatur dilakukan secara terbuka, transparan dan akuntabel dengan menggunakan berbagai kriteria yang dianggap sesuai dan relevan dengan tema penelitian (Page et al., 2021). Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan khususnya BUMN sektor manufaktur untuk lebih memperhatikan aspek sosial dan lingkungan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan dan juga mengkombinasikannya dengan penerapan tata kelola yang baik sehingga mampu memberikan kontribusi dalam mendukung praktik keberlanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Legitimasi (Legitimacy Theory)

Dalam penerapan Corporate Social Responsibility berkaitan erat dengan teori legitimasi. Teori Legitimasi menjelaskan hubungan antara organisasi atau dalam konteks ini berarti perusahaan BUMN terhadap masyarakat. Legitimasi sendiri dapat diartikan sebagai proses penerimaan atau pengakuan atas suatu kewenangan dan kebijakan yang dibuat oleh suatu pimpinan yang sedang berkuasa dan diakui serta diterima oleh masyarakat. Menurut (Harap & Nahwa Zainab Marpaung., 2023) melalui teori ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan terhadap sosial dan lingkungan agar tetap terlihat legitimasinya dimata masyarakat. Selain itu, melalui teori legitimasi ini dapat digunakan sebagai dasar dan ukuran bagi perusahaan untuk menilai kegiatan operasional bisnisnya sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat agar memperoleh dukungan dan kepercayaan masyarakat, sehingga perusahaan dapat menjalankan operasional bisnisnya dengan baik (Wibowo & Linggarsari, 2024). Perusahaan yang gagal mempertahankan legitimasinya berpotensi menurunkan reputasi perusahaan, mengalami tekanan regulasi dan bahkan risiko kehilangan keberlanjutan usaha.

Teori Stakeholder (Stakeholder Theory)

Teori stakeholder memiliki keterkaitan erat dengan teori legitimasi. Menurut (Akadiati et al., 2023) teori stakeholder menjelaskan bahwa setiap perusahaan wajib tanggung jawab terhadap seluruh pihak yang terpengaruh oleh keberadaan dan aktivitas bisnisnya, bukan hanya kepada para pihak pemegang saham saja. Stakeholder mencakup seluruh pihak yang terdampak dari seluruh aktivitas bisnis perusahaan. Selain itu, teori stakeholder juga menjadi landasan terbentuknya konsep tanggung jawab sosial perusahaan, yang melihat bahwa suatu perusahaan tidak bisa berdiri sendiri tanpa memperhatikan kondisi lingkungan dan keadaan masyarakat di sekitarnya. Teori ini menguntungkan pihak-pihak yang terlibat karena mendorong perusahaan untuk dapat menjalin hubungan yang baik dan saling menguntungkan dengan lingkungan eksternal disekitarnya, sekaligus menjadi strategi dalam menciptakan keunggulan dalam persaingan bisnis (Wibowo & Linggarsari, 2024). Hal ini terjadi karena pada dasarnya kelangsungan perusahaan sangat bergantung pada dukungan dari berbagai macam pihak. Oleh sebab itu, pengambilan keputusan perusahaan seharusnya mempertimbangkan dampak kepada para stakeholder ini secara menyeluruh.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) mencerminkan tanggung jawab perusahaan dalam mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan melalui aktivitas yang mempertimbangkan aspek sosial serta lingkungan hidup. Menurut (Fajar & Setyaningrum, 2017) CSR merupakan suatu bentuk kewajiban dan tanggung jawab perusahaan yang dijamin pada para stakeholder dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, dalam hal ini perusahaan harus bisa memperhatikan perilaku etis, legal serta dapat memaksimalkan dampak positif dan meminimalkan dampak negatif dalam mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan. Sedangkan menurut (Anggraini & Sisdiyanto, 2024) CSR merujuk pada istilah umum yang berkaitan dengan kebijakan, proses dan praktik yang dijalankan oleh perusahaan dengan bertujuan untuk dapat meningkatkan nilai kesejahteraan sosial, lingkungan dan masyarakat yang mana termasuk dalam pemangku kepentingan (stakeholder) baik dilakukan secara sukarela maupun harus dipaksakan oleh aturan, norma ataupun adat istiadat.

Tujuan utama dalam penerapan CSR ini adalah menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan melalui tanggung jawab sosial dan lingkungan. CSR juga membantu perusahaan mempertahankan legitimasi dan membangun reputasi positif agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. Menurut (Jamali & Karam, 2018), prinsip dasar CSR meliputi

transparansi, akuntabilitas, partisipasi stakeholder, dan keberlanjutan. Prinsip ini menjadi pedoman moral dan operasional, di mana perusahaan harus terbuka, bertanggung jawab, melibatkan pihak terdampak, serta mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap sosial dan lingkungan (Księżak & Fischbach, 2018).

Pengungkapan CSR menjadi fokus utama bagi perusahaan untuk menjaga keberlanjutan jangka panjang. Menurut (Ardani & Mahyuni, 2020), terdapat empat manfaat utama penerapan CSR. Pertama, bagi perusahaan, CSR membantu membangun citra positif, mempermudah akses pendanaan, menarik tenaga kerja berkualitas, meningkatkan pengambilan keputusan, serta memperkuat manajemen risiko. Kedua, bagi masyarakat, CSR mendorong peningkatan kualitas hidup dan pengurangan pengangguran melalui keterlibatan tenaga kerja lokal. Ketiga, dari sisi lingkungan, CSR berkontribusi dalam mengurangi eksploitasi sumber daya alam, menekan pencemaran, serta mendorong pelestarian lingkungan. Keempat, bagi negara, CSR mencegah praktik bisnis yang tidak etis seperti suap, dan meningkatkan penerimaan pajak secara transparan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional (Ardani & Mahyuni, 2020).

Corporate Governance

Corporate Governance adalah sebuah sistem atau serangkaian proses, kegiatan, kebijakan dan aturan yang diterapkan oleh sebuah perusahaan yang digunakan untuk mengatur dan mengakomodir berbagai kepentingan pihak-pihak tertentu, seperti manager, direksi, para pemegang saham, komisaris dan berbagai pihak lain yang memiliki keterkaitan. Menurut (OECD, 2023), corporate governance adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan untuk mewujudkan keseimbangan antara kepentingan manajemen, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Corporate Governance juga memiliki peran sentral dalam meredam konflik kepentingan yang sering terjadi antara manajemen dan pemegang saham melalui mekanisme pengawasan yang efektif. Penerapan prinsip Corporate Governance yang baik dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kinerja bagi perusahaan secara keseluruhan (Rizky Wardana & Darya, 2020). Sedangkan menurut (Setiawan, 2016) Tujuan dari penerapan corporate governance adalah untuk melindungi kepentingan para prinsipal melalui upaya mengoptimalkan hasil ekonomi guna meningkatkan kesejahteraan mereka. Dalam pelaksanaannya penerapan tata kelola yang terstruktur dengan baik berpotensi memberikan peningkatan nilai dari perusahaan itu sendiri yang disebut dengan konsep Good Corporate Governance (GCG).

Prinsip-prinsip utama dalam penerapan Corporate Governance meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (fairness). Transparansi mengacu pada keterbukaan dalam penyampaian informasi yang relevan dan dapat dipercaya kepada seluruh pemangku kepentingan. Akuntabilitas berkaitan dengan kejelasan fungsi dan perwujudan bentuk tanggung jawab dari masing-masing organ perusahaan. Responsibilitas mencerminkan kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan norma sosial. Independensi menuntut setiap pengambilan keputusan dilakukan tanpa intervensi dari pihak yang memiliki konflik kepentingan. Sementara itu, kewajaran berarti memberikan perlakuan yang adil dan seimbang kepada seluruh pemangku kepentingan (Fitri Astrini et al., 2015). Struktur Corporate Governance umumnya diukur melalui beberapa indikator, seperti kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, proporsi komisaris independen, keberadaan komite audit, serta frekuensi rapat komisaris. Menurut (Pramanaswari, 2024) dalam penelitiannya kepemilikan manajerial dan institusional berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap manajemen. Keterlibatan pemilik dalam struktur kepemilikan perusahaan memungkinkan adanya pengawasan yang lebih intensif terhadap kinerja manajerial.

Dalam konteks BUMN, pelaksanaan Corporate Governance memiliki tantangan tersendiri. BUMN dihadapkan pada dualitas peran pemerintah sebagai regulator sekaligus pemilik saham, yang dapat menimbulkan potensi konflik kepentingan. (Aji & Wulandari, 2024) menyebutkan bahwa praktik Corporate Governance pada BUMN sering kali bersifat normatif dan belum mencerminkan praktik tata kelola yang efektif secara substantif. Hal ini berakibat pada kinerja keuangan yang tidak selalu konsisten dengan struktur tata kelola yang telah diterapkan. Meskipun demikian penguatan Corporate Governance bukan hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol, tetapi juga menjadi fondasi dalam membangun perusahaan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada keberlanjutan (Zein et al., 2016).

Pengertian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara merupakan entitas bisnis berbadan hukum yang didirikan atau dibentuk serta dijalankan oleh pemerintah, yang mana sebagian besar atau seluruh kepemilikan modalnya dipegang oleh negara (Fajar & Setyaningrum, 2017). Definisi mengenai BUMN diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. BUMN merupakan entitas usaha di mana kepemilikan modalnya secara keseluruhan atau mayoritas dimiliki oleh negara, dengan modal yang berasal dari sumber-sumber kekayaan negara yang dipisahkan atau yang disertakan secara langsung. Secara umum, BUMN terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu Perseroan dan Perusahaan Umum. Persero ditujukan untuk memperoleh keuntungan dan beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip efisiensi dan profesionalisme, sementara Perum difokuskan untuk menyediakan layanan publik dan dapat pula menghasilkan keuntungan, tetapi tetap mengutamakan pelayanan kepada masyarakat. Melalui undang-undang ini menegaskan bahwa negara memiliki peran strategis sebagai pemilik dan sekaligus pengawas operasional BUMN. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa BUMN tidak hanya tunduk pada aturan pasar, namun juga wajib memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan yang menunjukkan tanggung jawab secara sosial, kondisi ekonomi, dan keadaan lingkungan.

Sektor Manufaktur di Indonesia

Sektor manufaktur merujuk pada kegiatan ekonomi yang berfokus pada pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi melalui proses produksi berskala besar menggunakan mesin, tenaga kerja, dan teknologi. Di Indonesia, sektor ini mencakup berbagai industri seperti makanan dan minuman, tekstil dan pakaian, kimia, logam dasar, otomotif, hingga alat berat. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), sektor manufaktur termasuk dalam kategori industri pengolahan. Sektor manufaktur merupakan tulang punggung industri nasional karena sektor ini menghasilkan nilai tambah yang tinggi, banyak menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar, serta berkontribusi tinggi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Dalam konteks keberlanjutan, sektor manufaktur menghadapi tantangan serius terutama terkait dampak yang ditimbulkan terhadap perubahan kondisi lingkungan, misalnya seperti emisi gas dan efek rumah kaca, limbah industri, dan penggunaan energi fosil yang tinggi. Perusahaan manufaktur merupakan entitas bisnis yang bergerak dalam kegiatan produksi dengan mengonversi bahan baku mentah menjadi produk akhir barang jadi yang siap digunakan. Proses ini tidak hanya mengandalkan bahan mentah, tetapi juga memerlukan keterlibatan tenaga kerja secara langsung dalam tahapan produksi. Dibandingkan dengan sektor perdagangan maupun jasa, perusahaan manufaktur memiliki kecenderungan untuk menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang lebih signifikan. Selain itu, aktivitas operasionalnya kerap memberikan dampak langsung terhadap kondisi lingkungan di sekitarnya (Santi & Maita Putri, 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) sebagai metode utama

untuk meninjau dan menganalisis secara sistematis berbagai studi terdahulu yang membahas hubungan antara Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Governance, dan kinerja perusahaan pada BUMN sektor manufaktur di Indonesia. Pendekatan SLR dipilih karena mampu menghasilkan sintesis berbasis bukti dari berbagai hasil penelitian empiris, sekaligus membangun peta konseptual dan tematik yang mendalam terhadap variabel-variabel kunci dalam konteks keberlanjutan, tata kelola, dan performa korporasi. Metode ini dinilai efektif dalam mengidentifikasi pola, kesenjangan, serta arah perkembangan penelitian selanjutnya secara sistematis dan dapat direplikasi. Selain itu metode Systematic Literature Review (SLR) memiliki karakteristik yang terstruktur dan terencana, di mana proses identifikasi literatur dilakukan secara sistematis dengan tujuan untuk meminimalkan bias serta meningkatkan validitas dan replikasi hasil kajian. SLR adalah sebuah pendekatan yang dapat menyatukan dan menyintesis hasil penelitian sebelumnya secara transparan dan terbuka, sehingga dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan atau pengembangan kebijakan berbasis bukti (Norlita et al., 2023).

Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa jurnal dan artikel ilmiah yang dikumpulkan dan dianalisis menggunakan Systematic Literature Review (SLR), yang akan diseleksi dengan menggunakan teknik preferred reporting items for systematic review and meta-analysis (PRISMA) meliputi identification, screening, eligibility dan include. Menurut (Triandini et al., 2019) terdapat lima tahapan dalam melakukan Systematic Literature Review (SLR), meliputi menentukan research question, menentukan strategi pencarian literatur, membuat kriteria inklusi dan eksklusi, ekstraksi data dan pengkodean data serta yang terakhir sintesis data. Tahap pertama adalah menentukan research question. Menurut (Hadi & Palupi, 2020) research question adalah sebuah pertanyaan yang ingin dijawab melalui penelitian, reasearch question dalam penelitian ini digunakan untuk menyaring jurnal dan artikel ilmiah yang tidak sesuai dan tidak memenuhi kriteria penelitian. Pada penelitian ini peneliti menggunakan tiga reasearch question berdasarkan kebutuhan dari topik yang dipilih, yaitu: (1) RQ1: Bagaimana hubungan antara penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) dan kinerja perusahaan khususnya pada BUMN sektor manufaktur di Indonesia berdasarkan temuan studi sebelumnya?; (2) RQ2: Bagaimana peran corporate governance dalam mempengaruhi kinerja perusahaan khususnya pada BUMN sektor manufaktur menurut literatur yang tersedia?; (3) RQ3: Apakah terdapat hubungan antara Corporate Social Responsibility dan Corporate Governance dalam mempengaruhi kinerja perusahaan menurut studi-studi yang telah dipublikasikan?.

Tahap kedua adalah mencari literatur yang sesuai dengan topik yang dipilih. Tahap pemilihan literatur ini diuraikan kembali menjadi empat subbab, yakni penentuan kata kunci, eksplorasi dan pemilihan judul yang berkaitan dengan topik penelitian, abstrak, dan yang terakhir membaca secara menyeluruh atau parsial artikel yang belum tereliminasi. Pada penelitian ini peneliti mencari jurnal atau artikel ilmiah yang dipublish dengan menggunakan dua media online database menggunakan software publish or perish, dan dua media online database dilakukan secara manual. Media online database yang dimaksud adalah Scopus, Google Scholar, ScienceDirect, dan Wiley Online Library. Selanjutnya untuk mempermudah pencarian data berupa jurnal dan artikel ilmiah, peneliti memakai keyword atau string pencarian yakni:

Tabel 2 Research Queries

1.	“Corporate Social Responsibility” or CSR
2.	“Corporate Governance”
3.	“Company Performance” or “Kinerja Perusahaan”

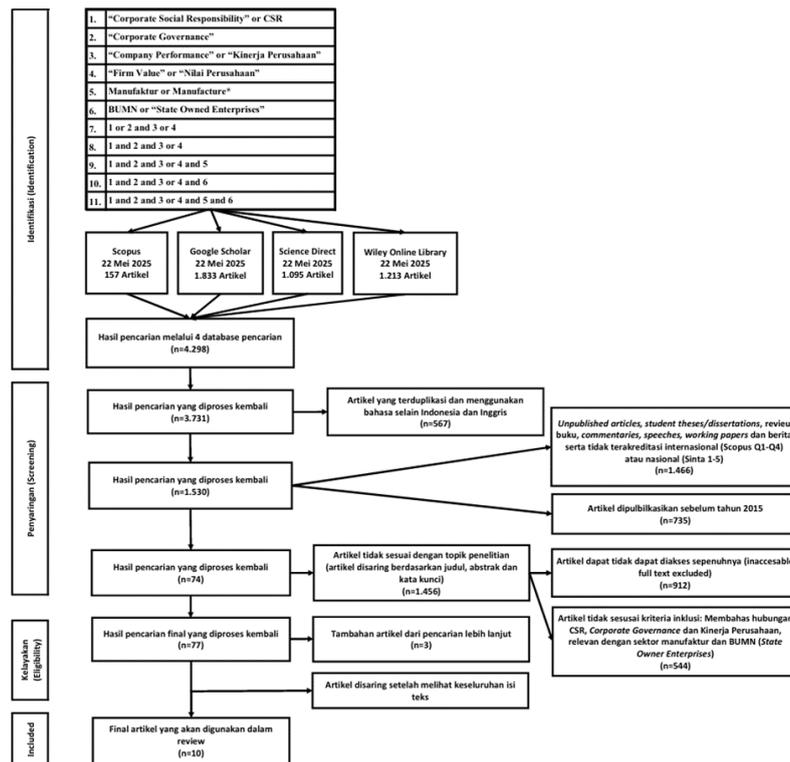
4.	“Firm Value” or “Nilai Perusahaan”
5.	Manufaktur or Manufacture*
6.	BUMN or “State Owned Enterprises”
7.	1 or 2 and 3 or 4
8.	1 and 2 and 3 or 4
9.	1 and 2 and 3 or 4 and 5
10.	1 and 2 and 3 or 4 and 6
11.	1 and 2 and 3 or 4 and 5 and 6

Tahap ketiga adalah membuat kriteria inklusi dan eksklusi. Tahap ini dilakukan untuk menentukan apakah data yang telah dikumpulkan dan diperoleh memenuhi kriteria kelayakan untuk digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini kriteria inklusi dan eksklusi yang ditetapkan oleh peneliti adalah:

Tabel 3 Kriteria inklusi dan kriteria eksklusi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Bahasa	Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia	Selain Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia
Tipe artikel	<i>Published, peer-reviewed journal articles</i> , terakreditasi internasional (Scopus Q1-Q4) atau nasional (Sinta 1-5)	<i>Unpublished articles, student theses/dissertations</i> , review buku, <i>commentaries, speeches, working papers</i> dan berita serta tidak terakreditasi internasional (Scopus Q1-Q4) atau nasional (Sinta 1-5)
Waktu publikasi	Maksimal 10 tahun kebelakang (2015-2025)	Artikel yang dipublikasi sebelum tahun 2015
Design studi	Studi empiris dan teoritis	
Akses literatur	Akses ke teks lengkap, dapat dibaca secara daring	Terbatas, tidak bisa akses ke teks lengkap
Topik penelitian	Membahas hubungan CSR, <i>Corporate Governance</i> dan Kinerja Perusahaan, relevan dengan sektor manufaktur dan BUMN (<i>State Owner Enterprises</i>)	

Setelah menentukan kriteria inklusi dan eksklusi, tahap selanjutnya adalah ekstraksi data. Tahap ini akan menyeleksi data yang sudah diperoleh untuk menjawab research question. Pada tahap ini peneliti menggunakan teknik preferred reporting items for systematic review and meta-analysis (PRISMA) meliputi identification, screening, eligibility dan include untuk membantu menyeleksi data artikel yang akan digunakan dalam penelitian serta menggunakan Microsoft Excel dan Covidence sebagai alat bantu. Menurut (Page et al., 2021) PRISMA adalah panduan sistematis yang dikembangkan untuk meningkatkan pelaporan dan transparansi dalam systematic review dan meta-analisis, protokol PRISMA membantu peneliti dalam menelusuri, menyaring, dan menganalisis literatur secara sistematis. Pada penelitian ini PRISMA dilakukan dengan seleksi studi atau uji riset secara sistematis dan terstruktur yang disesuaikan atas dasar pertanyaan kriteria penilaian yang telah dibuat oleh peneliti.



Gambar 1 PRISMA Flow diagram pencarian literatur dari beberapa database

Dari hasil pencarian literatur secara sistematis menggunakan model PRISMA, diperoleh 74 artikel ditambah 3 artikel tambahan dari hasil pencarian literatur yang lebih mendalam. Selanjutnya tahapan terakhir dari SLR menurut (Triandini et al., 2019) adalah sintesis data untuk menganalisis data yang sudah terkumpul. Pada tahapan ini untuk menganalisis data peneliti menggunakan metode naratif content analysis. Dari hasil analisis konten secara menyeluruh artikel didapatkan 10 artikel final yang akan dibahas secara menyeluruh pada penelitian ini untuk menjawab research question penelitian. Meskipun pendekatan SLR ini memberikan sintesis yang komprehensif, peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan, seperti potensi bias publikasi terhadap studi yang signifikan secara statistik, keterbatasan akses terhadap beberapa jurnal tertutup, serta dominasi pendekatan kuantitatif yang bisa mengesampingkan sudut pandang kualitatif dari pengambilan keputusan manajerial. Namun, SLR juga diyakini mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang bermakna dalam memahami dinamika hubungan CSR, tata kelola perusahaan, dan kinerja perusahaan di lingkungan BUMN sektor manufaktur di Indonesia.

Tabel 4 Hasil Pencarian Artikel untuk direviu

No	Judul Artikel	Peneliti	Nama Jurnal	Jurnal Ranking
1.	Integrating corporate social responsibility into business functions and its impact on company performance: evidence from the Indonesian manufacturing industry	Esti Dwi Rinawiyanti, Huang Xueli dan Sharif N. As-Saber (2021)	Social Responsibility Journal (Volume 19 Issue 7, 2021)	Q1
2.	The Effect Of Corporate Governance and Investment Opportunity Set On Dividend Policy and Company's	Muhammad Saifi (2019)	Academy of Strategic Management Journal (Volume 18, Issue 6, 2019)	Q2

Performance In Indonesia Manufacturing Company				
3.	Good corporate governance or corporate social responsibility: which affects the firm value and performance?	Nur Fadjrih Asyik, Mega arisia Dewia, Wimba Respatia, Aprih Santoso dan Rico Nur ilham (2024)	Cogent Social Sciences (Vol. 10, no. 1, 2024)	Q2
4.	Corporate governance and Indonesian state-owned companies' performance: Agency and institutional perspectives	Nathan Junino Jahja, Nor Farizal Mohammed dan Norziana Lokman (2024)	Edelweiss Applied Science and Technology (Vol. 8, No. 3, 181-196, 2024)	Q3
5.	Implementation of Corporate Social Responsibility Based on Triple Bottom Line Concepts on the Company's Financial Performance: Empirical Studies in Manufacturing and Mining Companies	Hilmi, Wahyudin Zarkasyi, Memed Sueb dan Nanny Dewi Tanzil (2021)	International Journal of Economics and Financial Issues (Volume 11 No 02, 12-18)	Q3
6.	Corporate Social Responsibility, Intellectual Capital, and Corporate Performance in State-Owned Enterprises	Harry Suharman, Asep Alipudin, Nurul Hidayah (2020)	Quality - Access to Success (Vol. 23, No. 189/ August 2022)	Q4
7.	Pengaruh Corporate Social Responsibility, Good Corporate Governance dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan	Siti Nur Fatimah dan Dea Annisa (2023)	Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan (Vol. 11 No. 2, 255-268, 2023)	S2
8.	Assessing Companies Through CSR and Profitability in Manufacturing Sector Companies in Indonesia	Hisar Sirait, Rita Eka Setianingsih, Erna Sari, Sylvia Sari Rosalina, Supriyanto (2022)	International Journal of Science and Society (Volume 4, Issue 3, 2022)	S3
9.	Pelaksanaan Corporate Social Responsibility (CSR) dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia	Hartini & Dwi Hartini Rahayu (2018)	Media Riset Bisnis & Manajemen (Vol. 18 No. 1, April 2018: 11-18)	S3
10.	Corporate Social Responsibility (CSR) dan Profitabilitas: Pengaruh aspek ekonomi, lingkungan, dan social pada Perusahaan Manufaktur	Endrawati, Elfritri Santi dan Velli Maita Putri (2024)	Akuntansi dan Manajemen: Jurnal Akuntansi dan Manajemen 53-66 (Vol. 19, No. 1, 2024)	S5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tinjauan Umum terhadap Artikel yang Direviu

Penelitian ini menelaah sepuluh artikel yang relevan dengan topik hubungan antara Corporate Social Responsibility (CSR) dan Corporate Governance (CG) terhadap kinerja perusahaan pada BUMN sektor manufaktur di Indonesia. Sepuluh artikel yang digunakan telah melewati proses penyaringan (screening), seperti yang dijelaskan dalam bagian metode penelitian. Informasi mengenai daftar judul artikel yang dipilih, nama peneliti, nama penerbit jurnal dan peringkat jurnal dapat dilihat dalam Tabel 4. Keseluruhan artikel yang dikaji merupakan hasil publikasi dari tahun 2015 hingga 2025 dan diterbitkan dalam jurnal-jurnal nasional maupun internasional bereputasi. Studi-studi tersebut memperlihatkan variasi pendekatan dalam melihat kontribusi CSR dan CG terhadap kinerja perusahaan, baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan. Mayoritas artikel yang direviu menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis data sekunder, seperti laporan keuangan tahunan dan indeks ESG (Environmental, Social, Governance). Metode analisis yang umum digunakan mencakup regresi linier berganda, uji mediasi, hingga uji moderasi. Dari hasil reviu ditemukan beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh (Rinawiyanti et al., 2023) dan (Asyik et al., 2024) menekankan pengaruh langsung CSR dan dewan direksi terhadap kinerja perusahaan. Studi lain, seperti oleh (Suharman et al., 2022) dan (Hartini & Rahayu, 2018), menyoroti potensi negatif dari pengeluaran CSR yang tidak terstruktur atau dilakukan hanya sebagai bentuk kepatuhan simbolik terhadap regulasi.

Hasil literatur yang dikaji menunjukkan kecenderungan bahwa CSR memiliki pengaruh positif terhadap nilai perusahaan dan kinerja non-keuangan, terutama jika diimplementasikan secara strategis dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang. Sebagai contoh, studi (Hilmi et al., 2021) menemukan bahwa penerapan konsep Triple Bottom Line (people, planet, profit) mampu meningkatkan kinerja keuangan secara signifikan pada sektor manufaktur dan tambang. Di sisi lain, hasil yang tidak konsisten muncul dalam hal pengaruh CSR terhadap indikator kinerja keuangan seperti ROA dan ROE. Dalam beberapa studi, seperti (Fatimah & Annisa, 2023) CSR bahkan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap profitabilitas. Demikian pula, indikator-indikator tata kelola seperti kepemilikan institusional, ukuran dewan, dan komisaris independen menunjukkan hasil yang bervariasi, tergantung pada konteks institusional perusahaan. Studi oleh (Jahja et al., 2024) bahkan menunjukkan bahwa afiliasi politik dalam struktur komisaris dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja, memperkuat asumsi bahwa tata kelola perusahaan di lingkungan BUMN masih menghadapi tantangan dari sisi independensi dan profesionalisme.

Sebanyak tiga artikel secara eksplisit menguji efek moderasi, seperti peran profitabilitas dalam memperkuat pengaruh CSR terhadap nilai perusahaan (Sirait et al., 2022) serta peran ukuran perusahaan dalam memperkuat hubungan antara CG dan kinerja perusahaan (Fatimah & Annisa, 2023). Beberapa artikel lainnya menguji secara simultan pengaruh CSR dan CG terhadap ROA, ROE, serta nilai perusahaan secara keseluruhan. Sumber-sumber teoritik utama yang digunakan dalam artikel-artikel tersebut berasal dari teori legitimasi, teori pemangku kepentingan (stakeholder theory), dan teori sinyal (signaling theory). Konsep Triple Bottom Line dari (Elkington, 1997) banyak dijadikan dasar untuk menilai kontribusi CSR terhadap dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Beberapa artikel juga merujuk pada regulasi OJK terkait pelaporan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai kerangka normatif dalam pengungkapan CSR.

Pembahasan

Bagaimana hubungan antara penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) dan kinerja perusahaan khususnya pada BUMN sektor manufaktur di Indonesia berdasarkan temuan studi sebelumnya?

Berdasarkan hasil review yang dilakukan secara sistematis pada 10 artikel sebelumnya, hubungan antara implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) dan kinerja perusahaan, khususnya pada BUMN sektor manufaktur di Indonesia, menunjukkan kecenderungan yang kompleks dan beragam, tergantung pada indikator dan variabel yang digunakan. Sebagian besar literatur menyebutkan bahwa CSR memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan, namun perbedaan muncul baik dalam arah pengaruh (positif atau negatif), kekuatan signifikansi, maupun bentuk pengukurannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Rinawiyanti et al., 2023) menunjukkan bahwa integrasi CSR dalam fungsi-fungsi bisnis inti seperti produksi, inovasi, pengelolaan SDM, dan layanan pelanggan berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menemukan bahwa CSR tidak hanya dipahami sebagai aktivitas sosial, melainkan menjadi bagian dari strategi operasional, mampu meningkatkan efisiensi internal serta memperkuat loyalitas stakeholder, yang pada akhirnya tercermin pada kinerja finansial perusahaan. Hal serupa juga diungkapkan (Sirait et al., 2022) pada penelitiannya yang menyatakan bahwa pengungkapan CSR secara luas meningkatkan persepsi investor dan publik terhadap perusahaan, sehingga mendorong kenaikan nilai pasar dan kinerja keuangan, terlebih ketika profitabilitas perusahaan tinggi.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Hilmi et al., 2021) memberikan konfirmasi terhadap pengaruh positif CSR, dimana dalam penelitian tersebut CSR diukur menggunakan pendekatan triple bottom line. Dalam penelitiannya, implementasi CSR berbasis ekonomi, sosial, dan lingkungan menunjukkan hubungan signifikan terhadap indikator-indikator kinerja keuangan seperti current ratio, debt to equity ratio, total asset turnover, dan return on equity. Dengan mengacu pada pendekatan keberlanjutan, perusahaan yang melaksanakan CSR dengan mengimplementasikan tiga dimensi tersebut dapat memperbaiki kinerja internal, efisiensi keuangan, dan daya saing jangka panjang perusahaan.

Namun, tidak semua studi mendukung hubungan positif tersebut. Penelitian (Suharman et al., 2022), justru menemukan bahwa CSR memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan dalam hal ini perusahaan yang dimaksud adalah perusahaan BUMN. Hal ini dikaitkan dengan tingginya biaya pelaksanaan CSR yang belum sebanding dengan manfaat finansial langsung yang diperoleh, khususnya ketika CSR dilakukan semata-mata untuk memenuhi regulasi dan bukan sebagai bagian dari strategi jangka panjang keberlanjutan usaha perusahaan. Dalam perusahaan manufaktur, hasil serupa juga diungkapkan oleh (Hartini & Rahayu, 2019) dalam penelitiannya, dimana tingkat pengungkapan CSR perusahaan manufaktur di Indonesia masih rendah dan bersifat simbolik. Akibatnya, pelaksanaan CSR belum mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pengembalian aset, pengembalian ekuitas, maupun penciptaan nilai ekonomi (EVA).

Perbedaan hasil ini juga terlihat dalam penelitian (Santi & Maita Putri, 2024) yang menyatakan bahwa dari tiga dimensi CSR, hanya aspek ekonomi yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap net profit margin, sedangkan aspek sosial dan lingkungan tidak menunjukkan pengaruh berarti terhadap return on assets maupun net profit margin. Hasil ini mengindikasikan bahwa kontribusi CSR terhadap kinerja keuangan hanya akan terlihat apabila CSR tersebut secara langsung menciptakan nilai ekonomi dan efisiensi operasional. Sebaliknya, penelitian oleh (Fatimah & Annisa, 2023) justru menyatakan bahwa CSR tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan-perusahaan BUMN yang tergabung dalam indeks BUMN20. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karena CSR sudah menjadi kewajiban normatif berdasarkan Undang-Undang, banyak investor maupun pemangku kepentingan tidak lagi menjadikannya sebagai faktor pertimbangan utama dalam menilai kinerja perusahaan. Dengan kata lain, CSR dianggap sebagai kewajiban administratif semata, bukan sebagai sumber kekuatan perusahaan dalam menciptakan nilai keberlanjutan usahanya.

Bagaimana peran Corporate Governance dalam mempengaruhi kinerja perusahaan khususnya pada BUMN sektor manufaktur menurut literatur yang tersedia?

Penelitian oleh (Fatimah & Annisa, 2023) menemukan bahwa corporate governance, khususnya melalui mekanisme kepemilikan manajerial, memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya konvergensi kepentingan antara manajer dan pemilik perusahaan, yang mendorong terciptanya pengambilan keputusan yang lebih bijak dan efisien dalam pengelolaan sumber daya perusahaan. Sebaliknya, kepemilikan institusional justru ditemukan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa pemilik institusi, seperti lembaga keuangan atau badan investasi negara, tidak selalu menjalankan peran pengawasan secara aktif dan dapat mengalami konflik kepentingan yang melemahkan fungsi kontrol terhadap manajemen. Disisi lain penelitian yang dilakukan oleh (Saifi, 2019) menyimpulkan bahwa penerapan corporate governance secara umum tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam hal ini perusahaan yang dimaksud adalah perusahaan manufaktur di Indonesia. Hal ini dikarenakan lemahnya independensi struktur pengawas, seperti komisaris dan komite audit, yang sering kali berasal dari kalangan internal atau bahkan memiliki koneksi politik. Selain itu kejadian ini diperparah oleh tingginya konsentrasi kepemilikan yang menyebabkan lemahnya mekanisme check and balance di dalam perusahaan.

Pandangan yang lebih kritis disampaikan oleh (Jahja et al., 2024) dalam penelitiannya, yang menyatakan bahwa corporate governance justru memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan jika hanya dijalankan secara simbolik. Dalam konteks BUMN, keberadaan komisaris yang memiliki latar belakang politik atau afiliasi tertentu berisiko menurunkan kualitas pengawasan dan menciptakan beban birokrasi yang tidak produktif. Penelitian ini juga menemukan bahwa latar belakang pendidikan anggota dewan komisaris yang terlalu teknokratis justru berdampak negatif karena kecenderungan overconfidence dan kurangnya pemahaman atas dinamika operasional perusahaan.

Berbeda dari pendapat tersebut, (Asyik et al., 2024) menunjukkan bahwa corporate governance tetap memiliki potensi untuk meningkatkan nilai dan kinerja perusahaan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada indikator-indikator tertentu. Dalam penelitiannya, hanya ukuran dewan direksi yang terbukti memberikan dampak positif dan signifikan, sedangkan indikator lainnya seperti komisaris independen, komite audit, dan kepemilikan institusional tidak menunjukkan pengaruh yang berarti. Hal ini menunjukkan bahwa corporate governance bukanlah suatu komponen yang bersifat absolut, tetapi sangat tergantung pada pengaturan internal dan kualitas perencanaan serta eksekusi pelaksanaan dari masing-masing perusahaan.

Apakah terdapat hubungan antara Corporate Social Responsibility dan Corporate Governance dalam mempengaruhi kinerja perusahaan menurut studi-studi yang telah dipublikasikan?

Dari sepuluh artikel yang telah dipilih sangat sedikit yang secara eksplisit meneliti interaksi atau hubungan moderasi antara Corporate Social Responsibility (CSR) dan corporate governance dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Meskipun demikian, sejumlah artikel menyiratkan bahwa keduanya memiliki hubungan yang saling melengkapi. CSR dan corporate governance dapat dipandang sebagai dua pilar utama keberlanjutan perusahaan yang, bila dijalankan secara bersamaan dan terkoordinasi, akan memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja jangka panjang perusahaan.

Penelitian oleh (Asyik et al., 2024) menjadi salah satu penelitian yang secara langsung menguji kedua variabel tersebut dalam satu model empiris. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa CSR dan corporate governance secara bersamaan memiliki pengaruh signifikan terhadap nilai dan kinerja perusahaan. Menariknya, dari beberapa indikator tata kelola

perusahaan yang diuji, hanya ukuran dewan direksi yang memberikan pengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan, sedangkan indikator lain seperti komisaris independen dan komite audit tidak menunjukkan hasil serupa. Selain itu, CSR juga menunjukkan pengaruh yang konsisten terhadap penciptaan nilai, terutama ketika CSR dilaksanakan dalam konteks strategis dan dikomunikasikan secara efektif kepada pemangku kepentingan. Hasil penelitian ini memperkuat asumsi bahwa pelaksanaan CSR yang efektif membutuhkan dukungan tata kelola perusahaan yang kuat dan sebaliknya, tata kelola perusahaan yang kuat memberi arah dan akuntabilitas terhadap pelaksanaan CSR. Di sisi lain dalam penelitian (Hartini & Rahayu, 2018), keterkaitan antara CSR dan corporate governance juga muncul secara implisit. Penelitian tersebut mengemukakan bahwa rendahnya pengaruh CSR terhadap kinerja perusahaan sebagian disebabkan oleh tidak adanya dukungan struktural dari manajemen dan dewan perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa tata kelola yang baik, CSR hanya menjadi beban biaya tambahan yang tidak memberi dampak finansial bagi perusahaan. Hal ini juga ditegaskan oleh (Suharman et al., 2022) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa CSR tidak efektif jika pelaksanaannya tidak diiringi oleh pengawasan internal yang memadai, yang merupakan fungsi inti dari corporate governance.

KESIMPULAN

Penelitian ini merupakan sebuah Systematic Literature Review (SLR) yang mengkaji 10 artikel dari jurnal terindeks Scopus dan Sinta 1–5 yang dipublikasikan antara tahun 2015 hingga 2025, guna menelaah hubungan antara Corporate Social Responsibility (CSR), corporate governance, dan kinerja perusahaan pada BUMN sektor manufaktur di Indonesia. Temuan dari berbagai literatur menunjukkan bahwa implementasi CSR yang terintegrasi dalam strategi bisnis dan mengacu pada pendekatan Triple Bottom Line umumnya berdampak positif terhadap reputasi dan kinerja finansial perusahaan, meskipun dalam beberapa kasus pengaruhnya tidak signifikan ketika pelaksanaannya bersifat simbolik atau administratif. Sementara itu, aspek corporate governance seperti kepemilikan manajerial dan ukuran dewan direksi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, tetapi indikator lain seperti komisaris independen atau kepemilikan institusional menghasilkan temuan yang tidak konsisten. Kajian juga mengungkap bahwa masih sangat sedikit studi yang secara eksplisit meneliti hubungan simultan antara CSR dan corporate governance dalam satu kerangka analisis, namun beberapa penelitian mengindikasikan bahwa kombinasi keduanya dapat saling melengkapi dalam mendorong nilai dan keberlanjutan perusahaan, terutama dalam konteks BUMN yang memiliki tanggung jawab publik dan struktural yang tinggi.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi untuk pengembangan studi di masa depan maupun penyusunan kebijakan keberlanjutan perusahaan. Pertama, diperlukan penelitian lanjutan dengan pendekatan kualitatif atau metode campuran (mixed-method) untuk menggali pemahaman lebih dalam terkait strategi implementasi CSR dan praktik corporate governance, termasuk aspek kontekstual dan motivasi manajerial. Kedua, perlu adanya standarisasi variabel dan indikator penelitian yang lebih komprehensif, seperti mengintegrasikan dimensi Triple Bottom Line dalam CSR dan menggunakan indeks tata kelola yang lebih menyeluruh. Ketiga, fokus kajian sebaiknya ditujukan secara lebih spesifik pada BUMN sektor manufaktur agar hasilnya lebih kontekstual dan dapat langsung dimanfaatkan dalam pengambilan keputusan. Keempat, studi mendatang perlu menguji hubungan simultan dan interaksi antara CSR dan corporate governance terhadap kinerja dalam satu kerangka analisis yang terintegrasi. Kelima, penggunaan data primer seperti wawancara mendalam dengan manajer CSR atau anggota dewan komisaris akan sangat berguna untuk menangkap dinamika implementasi di lapangan. Terakhir, hasil studi ini diharapkan dapat

menjadi pijakan awal bagi pembuat kebijakan dan pengelola BUMN dalam merumuskan strategi keberlanjutan dan tata kelola yang akuntabel, kompetitif, serta berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, D. T. S., & Wulandari, I. (2024). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan BUMN dengan Ukuran Perusahaan sebagai Variabel Kontrol. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v5i2.3436>
- Akadiati, V. A. P., Purwati, A. S. M., & Sinaga, I. (2023). Penerapan Standar Pelaporan Keberlanjutan GRI dan Profitabilitas terhadap Nilai Perusahaan. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 1008. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.1232>
- Angraini, D., & Sisdianto, E. (2024). LITERATURE REVIEW: PENGARUH PERAN AKUNTANSI LINGKUNGAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI PADA PERUSAHAAN SYARIAH. *JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)*, 2, 3031–5220. <https://doi.org/10.62281>
- Ardani, S., & Mahyuni, P. (2020). Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) dan Manfaatnya Bagi Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.38043/jmb.v17i1.2339>
- Asyik, N. F., Dewi, M. A., Respatia, W., Santoso, A., & Ilham, R. N. (2024). Good corporate governance or corporate social responsibility: which affects the firm value and performance? *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2378540>
- Barus, R., Silalahi, F., & Ayu, S. F. (2024). Analisis Penerapan Indikator Global Reporting Initiative (GRI) Pada Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan Perusahaan Pertanian. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 7(1), 156–167. <https://doi.org/10.22219/jaa.v7i1.28214>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.
- Fajar, M., & Setyaningrum, R. B. (2017). PELAPORAN PROGRAM KEMITRAAN DAN BINA LINGKUNGAN SERTA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BADAN USAHA MILIK NEGARA. *Jurnal Media Hukum*, 24(2). <https://doi.org/10.18196/jmh.2017.0095.193-206>
- Fatimah, S. N., & Annisa, D. (2023). Pengaruh Corporate Social Responsibility, Good Corporate Governance, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 11(2). <https://doi.org/10.37641/jiakes.v11i2.1629>
- Fitri Astrini, S., Biekayanti, G., & Suhardjanto, D. (2015). PRAKTIK CORPORATE GOVERNANCE DAN NILAI PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA. *Jurnal Akuntansi*, XIX(01), 1–30.
- Hadi, S., & Palupi, M. (2020). SYSTEMATIC REVIEW: META SINTESIS UNTUK RISET PERILAKU ORGANISASIONAL. *Viva Victory Abadi*. <https://www.researchgate.net/publication/340610756>
- Haifa, A., Oktaviana, A., & Kamal, U. (2024). Tantangan dan Solusi Pengelolaan Limbah Industri: Upaya Menuju Lingkungan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Desember, 2024(23), 1133–1139.
- Harap, R. Hayati., & Nahwa Zainab Marpaung. (2023). Analisis Teori Legitimasi Pada Konflik Rekognisi Penguasaan Tanah Adat antara PT Asam Jawa dengan Komunitas Terdampak. *Jurnal Kajian Agraria Dan Kedaulatan Pangan (JKAKP)*, 2(1), 13–22. <https://doi.org/10.32734/jkakp.v2i1.13262>
- Hartini, H., & Rahayu, D. H. (2018). Pelaksanaan Corporate Social Responsibility (CSR) dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Media Riset Bisnis & Manajemen*, 18(1), 11–18. <https://doi.org/10.25105/mrbm.v18i1.4991>
- Hilmi, H., Zarkasyi, W., Sueb, M., & Tanzil, N. D. (2021). IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BASED ON TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPTS ON THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE: EMPIRICAL STUDIES IN MANUFACTURING AND MINING COMPANIES. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 11(2), 12–18. <https://doi.org/10.32479/ijefi.11190>
- Jahja, N. J., Mohammed, N. F., & Lokman, N. (2024). Corporate governance and Indonesian state-

- owned companies' performance: Agency and institutional perspectives. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(3), 181–196. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i3.867>
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- Księżak, P., & Fischbach, B. (2018). Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(3), 95. <https://doi.org/10.12775/jcrl.2017.018>
- Nadia Ulfa Rahayu, & Praptiningsih, P. (2024). Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) dan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Nilai Perusahaan. *Accounting Student Research Journal*, 3(1), 1–21. <https://doi.org/10.62108/asrj.v3i1.6241>
- Norlita, D., Wanda Nageta, P., Ayu Faradhila, S., Putri Aryanti, M., Fakhriyah, F., & Aditia Ismayam, E. A. (2023). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW (SLR) : PENDIDIKAN KARAKTER DI SEKOLAH DASAR. *JURNAL ILMU SOSIAL, PENDIDIKAN DAN HUMANIORA*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.56910/jispendiora.v2i1.743>
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Pramanaswari, A. A. S. I. (2024). Analisis Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Barang Konsumsi yang Terdaftar di BEI Tahun 2020-2023. *JURNAL ECONOMINA*, 3(6), 683–692. <https://doi.org/10.55681/economina.v3i6.1343>
- Rinawiyanti, E. D., Xueli, H., & As-Saber, S. N. (2023). Integrating corporate social responsibility into business functions and its impact on company performance: evidence from the Indonesian manufacturing industry. *Social Responsibility Journal*, 19(7), 1233–1262. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2021-0193>
- Rizky Wardana, F., & Darya, K. (2020). Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 17(01), 34. <https://doi.org/https://doi.org/10.35384/jkp.v17i1.319>
- Saifi, M. (2019). THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE AND INVESTMENT OPPORTUNITY SET ON DIVIDEND POLICY AND COMPANY'S PERFORMANCE IN INDONESIA MANUFACTURING COMPANY. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 6).
- Santi, E., & Maita Putri, V. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR) dan Profitabilitas: Pengaruh aspek ekonomi, lingkungan, dan social pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 19(1), 53–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.30630/jam.v19i1.252>
- Setiawan, A. (2016). PENGARUH CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN. *SIKAP*, 1(1), 1–8. <http://jurnal.usbypkp.ac.id/index.php/sikap>
- Sirait, H., Eka Setianingsih, R., Sari, E., & Sari Rosalina, S. (2022). Assessing Companies Through CSR and Profitability in Manufacturing Sector Companies in Indonesia. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 4). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Suharman, H., Alipudin, A., & Hidayah, N. (2022). Corporate Social Responsibility, Intellectual Capital, and Corporate Performance in State-Owned Enterprises. *Quality - Access to Success*, 23(189), 26–32. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.04>
- Triandini, E., Jayanatha, S., Indrawan, A., Putra, G. W., Iswara, B., Studi, P., Informasi, S., Bali, S., Raya, J., & No, P. (2019). Metode Systematic Literature Review untuk Identifikasi Platform dan Metode Pengembangan Sistem Informasi di Indonesia. *Indonesian Journal of Information Systems (IJIS)*, 1(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.24002/ijis.v1i2.1916>

- Wibowo, R. A., & Linggarsari, D. Y. (2024). Dampak Ukuran Perusahaan, Kepemilikan, dan Karakteristik CEO Pada Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 4(3), 369–392. <https://doi.org/10.60036/jbm.v4i3.art14>
- Zein, R. C., Yeni Januarsari, & Lia Uzliawatu. (2016). KONSEKUENSI TAK TERDUGA DARI GOOD CORPORATE GOVERNANCE: PENGUJIAN TEORI OUTCOME Vs TEORI SUBSTITUSI DAN PENGUJIAN VARIABEL INTERVENING ATAS KEBIJAKAN DIVIDEN PADA INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*. <https://doi.org/10.35448/jrat.v9i2.4313>.