

***EXPLORATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IN  
CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE IN HOSPITALITY COMPANIES:  
BIBLIOMETRIC ANALYSIS***

***EXPLORASI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DALAM  
MENCiptAKAN COMPETITIVE ADVANTAGE PADA PERUSAHAAN  
PERHOTELAN: BIBLIOMETRIK ANALYSIS***

**Luluk Faiqoh<sup>1</sup>, Masiyah Kholmi<sup>2</sup>**

Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Muhammadiyah Malang<sup>1,2</sup>  
[failuluk3@gmail.com](mailto:failuluk3@gmail.com)<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

*Corporate social responsibility (CSR) has not only attracted the attention of academics in recent years, but also become one of the strategies of companies to increase competitive advantage. This article explores how CSR can create competitive advantage especially in the hospitality industry from 2019 to 2024, by analyzing trends, opportunities, implementation and challenges. Through a mixed method approach integrating bibliometric analysis and literature review, this article analyzes how hotel companies that implement CSR appropriately can create competitive advantage. Results show that hotels that effectively integrate CSR into their business strategy gain significant improvements in corporate reputation, customer loyalty, operational efficiency, and performance. Strategic and structured CSR implementation can be a fundamental instrument in creating sustainable competitive advantage in the hospitality industry. This research contributes to the development of theoretical and practical frameworks on how CSR can be utilized as a strategic instrument to create competitive advantage in the hospitality industry, as well as providing a comprehensive mapping of current research trends in this field.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility (CSR), Competitive Advantage, Bibliometric, Cluster.*

**ABSTRAK**

Corporate social responsibility (CSR) bukan hanya menarik perhatian para akademisi beberapa tahun terakhir, tetapi juga menjadi salah satu strategi perusahaan untuk meningkatkan competitive advantage. Artikel ini mengeksplorasi bagaimana CSR dapat menciptakan competitive advantage khususnya pada industri perhotelan dari tahun 2019 sampai 2024, dengan menganalisis tren, peluang, pengimplementasian dan tantangan. Melalui pendekatan mix method dengan mengintegrasikan analisis bibliometrik dan literatur review, artikel ini menganalisis bagaimana perusahaan hotel yang mengimplementasikan CSR dengan tepat dan dapat menciptakan competitive advantage. Hasil menunjukkan bahwa hotel yang mengintegrasikan CSR ke dalam strategi bisnisnya secara efektif memperoleh peningkatan signifikan dalam reputasi korporat, loyalitas pelanggan, efisiensi operasional, dan kinerja. Implementasi CSR yang strategis dan terstruktur dapat menjadi instrumen fundamental dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada industri perhotelan. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kerangka teoretis dan praktis tentang bagaimana CSR dapat dimanfaatkan sebagai instrumen strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam industri perhotelan, serta menyediakan pemetaan komprehensif tren penelitian terkini dalam bidang ini.

**Kata kunci:** Corporate Social Responsibility (CSR), Competitive Advantage, Bibliometrik, Klaster.

**PENDAHULUAN**

Dalam industri pariwisata dan perhotelan yang sangat kompetitif, penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah menjadi strategi penting bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. CSR tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan

dan masyarakat, tetapi juga sebagai instrumen yang dapat meningkatkan citra perusahaan, loyalitas konsumen, serta reputasi merek (Islam et al., 2021). Dalam konteks perhotelan, CSR dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan penguatan hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk tamu, karyawan, dan komunitas local (Goffi et

al., 2022). Dengan demikian, perusahaan yang berhasil mengintegrasikan CSR ke dalam strategi bisnisnya dapat mencapai keunggulan yang lebih berkelanjutan dalam pasar global yang dinamis.

Pariwisata dan perhotelan merupakan sektor yang sangat dipengaruhi oleh persepsi konsumen terhadap isu-isu lingkungan dan sosial (H. Han, 2021). Konsumen modern cenderung lebih memperhatikan praktik-praktik berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan, terutama dalam industri perhotelan, di mana dampak lingkungan dari operasional bisnis sangat signifikan (Legrand et al., 2022). Oleh karena itu, pelaksanaan CSR yang berfokus pada keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan sosial memiliki potensi besar untuk meningkatkan daya saing perusahaan di sektor ini (Goffi et al., 2022). Hal ini tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kewajiban moral dan regulasi, tetapi juga berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Meskipun studi tentang CSR dalam industri perhotelan telah banyak dilakukan, analisis komprehensif mengenai hubungan antara praktik CSR dengan penciptaan keunggulan kompetitif masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Penelitian ini menggunakan pendekatan bibliometrik untuk menganalisis dan memetakan perkembangan literatur ilmiah terkait CSR dalam konteks pariwisata dan perhotelan, dengan fokus khusus pada aspek competitive advantage yang dihasilkan. Melalui analisis sistematis terhadap publikasi akademik, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tren, pola, dan kesenjangan dalam literatur yang ada, serta memberikan wawasan baru bagi praktisi industri dan akademisi dalam mengoptimalkan peran CSR sebagai instrumen strategis.

Penelitian bibliometrik adalah metode yang memungkinkan pengukuran dan pemetaan perkembangan penelitian melalui data kuantitatif seperti jumlah publikasi, kutipan, dan hubungan antar konsep kunci dalam literatur (Sidiq, 2019). Dengan menggunakan analisis bibliometrik, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memahami bagaimana CSR berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif dalam sektor perhotelan, tetapi juga untuk mengidentifikasi tren penelitian utama, penulis berpengaruh, dan topik-topik kunci yang mendominasi literatur akademik. Hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai pentingnya CSR bagi perusahaan perhotelan, serta potensi strategi ini untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di masa depan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah konsep di mana perusahaan bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi positif tidak hanya dalam aspek ekonomi, tetapi juga sosial dan lingkungan (Barauskaite & Streimikiene, 2021). CSR mengharuskan perusahaan untuk menjalankan operasi bisnis mereka dengan cara yang etis, meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan, memperhatikan kesejahteraan masyarakat, dan memastikan transparansi dalam interaksi dengan pemangku kepentingan (Wirba, 2024).

Menurut definisi dari Ferrell et al., (2019), CSR merupakan "tanggung jawab perusahaan atas dampak terhadap masyarakat". Ini mencakup tanggung jawab ekonomi (keberlanjutan bisnis dan keuntungan), hukum (kepatuhan terhadap hukum dan peraturan), etis

(tindakan yang sesuai dengan norma sosial), serta filantropis (kegiatan sukarela untuk kebaikan masyarakat). CSR dalam konteks perhotelan didefinisikan sebagai komitmen berkelanjutan perusahaan untuk berperilaku etis dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi, sekaligus meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja dan keluarganya, komunitas lokal, serta masyarakat luas (Peña-Miranda et al., 2022).

### **Competitive Advantage**

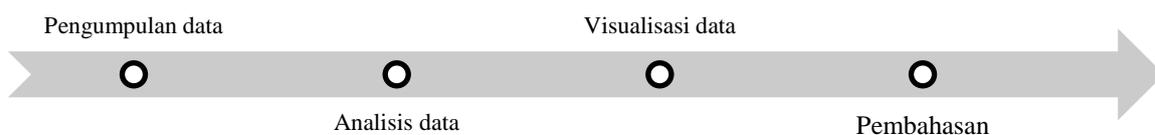
Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai keunggulan strategis suatu perusahaan yang memberikan keunggulan atas pesaingnya dalam industrinya, sehingga memungkinkannya untuk melampaui pesaingnya (Pumiviset & Suttipun, 2024). Haseeb et al., (2019) memperluas definisi ini dengan menekankan pada aspek keberlanjutan (*sustainability*) dari keunggulan kompetitif di era digital.

Keunggulan kompetitif dalam industri pariwisata dan perhotelan didefinisikan sebagai kemampuan destinasi atau organisasi untuk

menciptakan dan mempertahankan posisi unik di pasar yang memberikan nilai lebih dibandingkan pesaing (Hossain et al., 2021). Menurut Anning-Dorson & Nyamekye, (2020), keunggulan kompetitif dalam industri ini dapat dicapai melalui diferensiasi layanan, inovasi produk, dan pengalaman pelanggan yang unik.

### **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mix-method*, yaitu memadukan metode kuantitatif melalui studi bibliometrik dan metode kualitatif melalui tinjauan literatur untuk menganalisis topik secara lebih mendalam. Analisis bibliometrik merupakan pendekatan yang menggunakan data statistik dari berbagai publikasi ilmiah, seperti artikel jurnal dan buku, untuk menilai serta mengevaluasi perkembangan dan tren dalam suatu bidang ilmu pengetahuan (Donthu et al., 2021). Analisis ini membantu memperkaya wawasan dan pemahaman dalam kajian suatu topik tertentu.



**Gambar 1. Alur Penelitian**

Tahapan penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1. Pada tahap pertama, data dikumpulkan dari publikasi jurnal mengenai *Corporate Social Responsibility* dari tahun 2019 hingga 2024, dengan data diambil dari database Scopus. Proses pencarian menggunakan kata kunci “*CSR for Competitive Advantage in Tourism and Hospitality*” dengan jumlah artikel yang

didapat 97 jurnal yang relevan pada periode 2019-2024. Data hasil pencarian disimpan dalam format CSV dan RIS (*Research Information System*) untuk memudahkan analisis lebih lanjut.

Pada tahap kedua, penelitian ini memanfaatkan perangkat lunak VOSviewer untuk mengidentifikasi dan memvisualisasikan hubungan antar kata kunci (*Co-Occurrence*) dan antar penulis

(Co-Author). VOSviewer merupakan program yang sering digunakan untuk memetakan pengetahuan bibliometrik dan mengeksplorasi keterkaitan konsep atau istilah dalam literatur ilmiah (Shah et al., 2020). Selain itu, VOSviewer dilengkapi fitur penambahan teks yang memfasilitasi pembuatan dan visualisasi jaringan kejadian bersama dari istilah-istilah kunci yang diambil dari literatur (Wong, 2018).

Pada tahap ketiga, data dalam format RIS diunggah ke VOSviewer untuk dianalisis. Hasil analisis ini disajikan dalam bentuk visual berupa node (simbol lingkaran) yang mewakili kata kunci dan garis yang menunjukkan hubungan antar kata kunci tersebut. Visualisasi ini menggambarkan perkembangan topik berdasarkan analisis *Co-Occurrence*.

Selanjutnya, pada tahap keempat, hasil analisis *Co-Occurrence* ini diinterpretasikan untuk menemukan hubungan antar kata kunci utama dalam penelitian. Kata kunci tersebut dikelompokkan ke dalam beberapa kluster untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara konsep-konsep tersebut. Diskusi hasil ini kemudian diperkaya dengan tinjauan literatur guna memperkuat temuan yang ada.

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Jumlah Publikasi dan Sitasi Pada Artikel

Pada bagian ini, melakukan analisis kuantitatif mengenai dampak

penelitian dengan menitikberatkan pada jumlah publikasi serta kutipan yang dihasilkan dari artikel-artikel dalam bidang ini. Kajian terhadap volume publikasi dan pengaruhnya memberikan wawasan penting terkait visibilitas dan jangkauan dari karya ilmiah tersebut, sementara kutipan berfungsi sebagai indikator pengakuan dan sejauh mana penelitian tersebut dirujuk oleh komunitas akademik. Dengan menganalisis metrik-metrik ini, berupaya mengukur kontribusi yang diberikan oleh berbagai penulis, mengidentifikasi tren signifikan dalam penyebaran penelitian, serta memahami dampak keseluruhan dari karya yang dipublikasikan terhadap perkembangan pengetahuan dan praktik di bidang yang diteliti.

Tabel 1 menyajikan gambaran umum komprehensif tentang jumlah artikel yang diterbitkan setiap tahun dari 2019 hingga 2024 dalam corporate social responsibility untuk menciptakan keuanggulan kompetitif pada perusahaan perhotelan, disertai dengan persentase kontribusi terhadap total publikasi. Selain itu, tabel ini juga memuat jumlah kutipan yang diperoleh setiap tahun serta persentase kutipan relatif terhadap total kutipan sepanjang periode tersebut. Metrik-metrik ini memberikan wawasan mendalam tentang tren publikasi dan dampak kutipan dalam rentang waktu enam tahun, menyoroti distribusi hasil ilmiah serta pengaruhnya dalam bidang penelitian yang relevan.

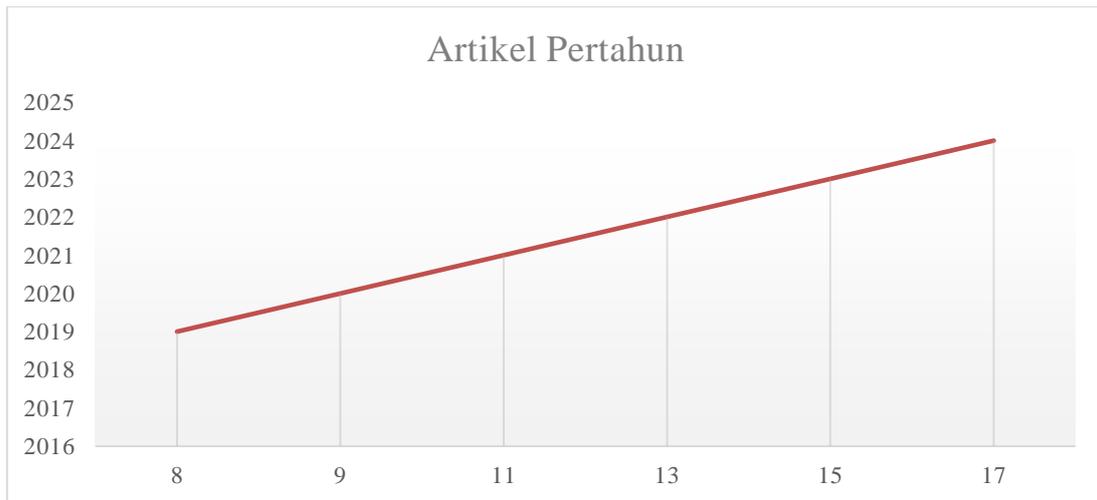
**Tabel 1. Jumlah publikasi dan sitasi**

Tahun	Jumlah Artikel	Presentase	Cites	Presentase
2019	8	11%	244	16%
2020	9	12%	523	34%
2021	11	15%	217	14%
2022	13	18%	400	26%
2023	15	21%	134	9%

2024	17	23%	24	2%
<b>73</b>		<b>1542</b>		

Publikasi jurnal ilmiah pada tahun 2019-2024 menunjukkan jumlah artikel sebanyak 73. Pada tahun 2024 menunjukkan jumlah artikel sebanyak 17 dengan sitasi sebanyak 24. Jumlah sitasi tertinggi pada tahun 2020 dengan

artikel yang berjumlah 9 dan sitasi sebanyak 34%. Hasil sitasi yang besar menunjukkan bahwa penelitian menjadi sumber rujukan bagi peneliti lainnya.

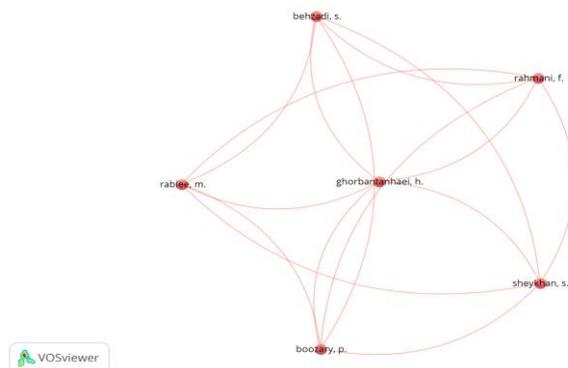


**Gambar 2. Jumlah publikasi artikel**

Pada Oktober memulai penelusuran artikel pada Scopus dan diperoleh sebanyak 219 artikel. Dari 219 dipilah lagi menjadi 97 artikel dimana artikel tersebut di tetapkan 5 tahun terakhir dari tahun 2019-2024 dan difokuskan kepada perusahaan yang bergerak pada Tourism and Hospitality terutama pada perhotelan. Terdapat 17

artikel pada tahun 2024, terdapat 15 artikel pada tahun 2023, 13 artikel pada tahun 2022, 11 artikel pada tahun 2021, 9 artikel pada tahun 2020 dan terakhir pada tahun 2019 terdapat 8 artikel. Hal tersebut dapat dikaitkan bahwa setiap tahunnya publish artikel semakin meningkat guna menjadi referensi dan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

**Hubungan Antar Peneliti (Co-Autor)**



**Gambar 3. Relevansi Antar Peneliti (Co-Author)**



<b>1</b>	<i>Aspect</i>	65	10
	<i>Corporate Reputation</i>	23	5
	<i>Customer</i>	64	13
	<i>Dimension</i>	49	10
	<i>Implementation</i>	67	11
	<i>Importance</i>	67	13
	<i>Relation</i>	42	8
	<i>Responsibility</i>	344	81
	<i>Sustainability</i>	81	14
	<i>Sustainable Development</i>	17	5
<b>2</b>	<i>Business</i>	93	17
	<i>Development</i>	66	10
	<i>Economy</i>	56	8
	<i>Expectation</i>	42	7
	<i>Government</i>	37	5
	<i>Initiative</i>	84	12
	<i>Originaliy Value</i>	87	13
	<i>Society</i>	40	5
	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>	41	6
	<b>3</b>	<i>Information</i>	41
<i>Level</i>		70	16
<i>Organization</i>		56	12
<i>Proces</i>		54	11
<i>Product</i>		53	12
<i>Quality</i>		40	7
<i>Risk</i>		36	8
<b>4</b>	<i>Perception</i>	43	8
	<i>Profitability</i>	43	7
<b>5</b>	<i>Country</i>	71	11
	<i>CSR Initiative</i>	91	15
	<i>CSR Strategy</i>	26	6
	<i>Empirical Evidence</i>	44	8

Klaster 1 yang ditunjukkan dengan warna merah pada Gambar 4. Cluster 1 merujuk pada aspek CSR yang saling terkait dan membentuk sistem yang komprehensif dalam menciptakan *competitive advantage* bagi industri perhotelan. Di era modern ini, *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah menjadi instrumen strategis bagi industri perhotelan dalam menciptakan dan mempertahankan *competitive advantage*. *Corporate Reputation* menjadi aspek pertama yang sangat

krusial dalam membangun *competitive advantage* melalui CSR. Gallardo-Vázquez et al., (2019) menjelaskan bahwa reputasi perusahaan yang dibangun melalui praktik CSR yang konsisten dapat menciptakan diferensiasi yang signifikan di pasar yang kompetitif. Hotel yang memiliki reputasi kuat dalam praktik CSR cenderung mendapatkan kepercayaan yang lebih tinggi dari stakeholder, yang pada gilirannya menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih kuat dan hubungan yang lebih baik

dengan mitra bisnis (Latif et al., 2020). Praktik CSR yang transparan dan terukur memperkuat persepsi positif terhadap *brand* hotel, menciptakan *barrier to entry* bagi kompetitor, dan meningkatkan nilai jangka panjang perusahaan (Maqalika, 2021).

Menurut penelitian (Kuo et al., 2022), pelanggan modern semakin memperhatikan praktik keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam memilih akomodasi. Hotel yang berhasil mengintegrasikan preferensi keberlanjutan pelanggan ke dalam layanan mereka dapat menciptakan diferensiasi yang bermakna. Ini termasuk program pengurangan limbah, efisiensi energi, dan inisiatif sosial yang melibatkan pelanggan secara langsung, menciptakan pengalaman yang lebih bermakna dan meningkatkan loyalitas. *Dimension* dalam konteks CSR perhotelan merujuk pada kerangka komprehensif yang mencakup aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial. Khalil et al., (2024) menekankan bahwa dimensi-dimensi ini harus dikelola secara seimbang untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan. Dimensi ekonomi mencakup profitabilitas dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, dimensi lingkungan fokus pada *conservation* dan *ecological footprint*, sementara dimensi sosial meliputi pemberdayaan komunitas dan kesejahteraan karyawan.

*Implementation* menjadi aspek krusial yang menentukan efektivitas program CSR dalam menciptakan *competitive advantage*. Rubio-Mozos et al., (2020) menggarisbawahi bahwa implementasi yang efektif membutuhkan perencanaan strategis, alokasi sumber daya yang tepat, dan sistem monitoring yang komprehensif. Hotel yang berhasil mengimplementasikan CSR secara efektif dapat mencapai efisiensi operasional yang lebih tinggi,

mengurangi biaya jangka panjang, dan menciptakan nilai tambah bagi stakeholder (Farmaki, 2019). *Importance* dari CSR dalam industri perhotelan semakin meningkat seiring dengan kesadaran global tentang keberlanjutan. Franco et al., (2020) menunjukkan bahwa hotel yang menempatkan CSR sebagai prioritas strategis cenderung memiliki performa keuangan yang lebih baik dalam jangka panjang.

*Relation* dalam konteks CSR perhotelan menggambarkan hubungan kompleks antara hotel dengan berbagai stakeholder. Farmaki, (2019) menekankan bahwa manajemen relasi yang efektif dengan stakeholder melalui program CSR dapat menciptakan jaringan dukungan yang kuat, meningkatkan akses ke sumber daya strategis, dan memperkuat posisi kompetitif hotel. Hubungan yang kuat dengan stakeholder juga memfasilitasi inovasi dan adaptasi terhadap perubahan pasar. *Responsibility* menjadi fondasi dari seluruh inisiatif CSR dalam industri perhotelan. Musavengane, (2019) menjelaskan bahwa tanggung jawab ini mencakup kepatuhan terhadap regulasi, komitmen terhadap praktik bisnis etis, dan kontribusi aktif terhadap kesejahteraan masyarakat. Hotel yang menunjukkan komitmen kuat terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan cenderung mendapatkan dukungan yang lebih besar dari stakeholder dan memiliki risiko reputasi yang lebih rendah.

*Sustainability* dalam industri perhotelan telah berkembang menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan. Menurut Khalil et al., (2024), praktik keberlanjutan yang terintegrasi dalam operasional hotel tidak hanya mengurangi dampak lingkungan tetapi juga menciptakan efisiensi operasional dan penghematan biaya. Akhirnya,

*Sustainable Development* menjadi aspek yang mengintegrasikan seluruh elemen CSR dalam visi jangka panjang. Yousaf et al., (2021) menekankan bahwa pengembangan berkelanjutan dalam industri perhotelan harus mempertimbangkan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, perlindungan lingkungan, dan kesejahteraan sosial. Hotel yang berhasil mengintegrasikan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan ke dalam strategi bisnis mereka dapat menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan dan mempertahankan *competitive advantage* di pasar yang semakin kompetitif.

Klaster 2 yang ditunjukkan dengan warna hijau pada Gambar 4. Klaster 2 merujuk pada instrumen strategis yang kompleks dalam menciptakan *competitive advantage*. *Business* dalam konteks CSR perhotelan merepresentasikan fondasi strategis yang mengintegrasikan praktik tanggung jawab sosial ke dalam model bisnis hotel. Menurut Babajee et al., (2022), hotel yang berhasil mengintegrasikan CSR ke dalam strategi bisnis inti mereka menunjukkan peningkatan signifikan dalam performa keuangan dan operasional. Integrasi ini mencakup pengembangan produk dan layanan berkelanjutan, efisiensi operasional, dan penciptaan nilai bagi seluruh stakeholder. Hotel yang memposisikan CSR sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka cenderung lebih resilient dalam menghadapi perubahan pasar dan memiliki kemampuan lebih baik dalam memenuhi ekspektasi pelanggan yang semakin sadar akan isu keberlanjutan.

*Economy* dalam implementasi CSR perhotelan berkaitan erat dengan penciptaan nilai ekonomi yang berkelanjutan bagi seluruh stakeholder. Goffi et al., (2022) mengidentifikasi bahwa praktik CSR yang efektif dapat

menghasilkan efisiensi operasional yang lebih tinggi, pengurangan biaya jangka panjang, dan peningkatan revenue melalui diferensiasi pasar. Hotel yang berhasil mengintegrasikan aspek ekonomi dalam program CSR mereka tidak hanya menciptakan nilai bagi pemegang saham tetapi juga berkontribusi pada pembangunan ekonomi lokal melalui penciptaan lapangan kerja dan pengembangan rantai pasok yang berkelanjutan.

Latif et al., (2020) menjelaskan bahwa pemahaman dan pemenuhan ekspektasi stakeholder menjadi kunci dalam membangun program CSR yang efektif. Hotel harus mampu mengidentifikasi dan merespons ekspektasi yang beragam dari berbagai kelompok stakeholder, termasuk pelanggan yang menginginkan pengalaman berkelanjutan, investor yang mempertimbangkan aspek ESG, dan komunitas lokal yang mengharapkan kontribusi positif terhadap pembangunan sosial dan ekonomi. Wang et al., (2020) menekankan bahwa hotel yang berhasil menjalin hubungan konstruktif dengan pemerintah memiliki keunggulan dalam mengakses dukungan dan sumber daya untuk program CSR mereka. Ini termasuk kemampuan untuk memanfaatkan insentif kebijakan, berpartisipasi dalam program pembangunan berkelanjutan, dan memenuhi standar regulasi yang semakin ketat.

*Initiative* dalam program CSR perhotelan menggambarkan proaktivitas dan inovasi dalam mengembangkan solusi berkelanjutan. Lin, (2024) menggarisbawahi bahwa inisiatif CSR yang inovatif dapat menjadi sumber diferensiasi yang signifikan di pasar. *Originality Value* menjadi aspek yang membedakan program CSR satu hotel dengan lainnya. Kim et al., (2024) menekankan pentingnya menciptakan

nilai originalitas dalam program CSR melalui pendekatan yang unik dan disesuaikan dengan konteks lokal. Hotel yang berhasil mengembangkan program CSR dengan nilai originalitas yang tinggi dapat menciptakan diferensiasi yang bermakna di pasar dan membangun keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan.

*Society* memegang peran sentral dalam implementasi CSR perhotelan sebagai penerima manfaat utama sekaligus partner dalam menciptakan nilai berkelanjutan. Raub & Martin-Rios, (2019) menjelaskan bahwa hotel yang berhasil mengintegrasikan kepentingan masyarakat dalam program CSR mereka cenderung mendapatkan dukungan yang lebih kuat dari komunitas lokal dan memiliki license to operate yang lebih kuat. *Sustainable Competitive Advantage* menjadi hasil akhir dari integrasi efektif seluruh aspek CSR dalam operasional hotel.

Klaster 3 yang ditunjukkan dengan warna biru pada Gambar 4. Klaster 3 merujuk pada berbagai aspek saling terkoneksi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Information* menjadi elemen fundamental dalam implementasi CSR di industri perhotelan modern. Menurut penelitian Zaragoza-Sáez et al., (2023), manajemen informasi yang efektif dalam konteks CSR mencakup pengumpulan, analisis, dan pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan strategis. Hotel yang berhasil mengelola informasi CSR dengan baik dapat mengidentifikasi tren pasar, memahami preferensi pelanggan, dan mengukur dampak program CSR mereka secara lebih akurat (Lechuga Sancho et al., 2020). Reid et al., (2024) menekankan bahwa transparansi informasi tentang inisiatif CSR kepada stakeholder dapat meningkatkan kepercayaan dan memperkuat reputasi

hotel. Sistem informasi yang terintegrasi memungkinkan hotel untuk melacak performa sustainability mereka, mengomunikasikan pencapaian CSR secara efektif, dan mengidentifikasi area perbaikan secara berkelanjutan.

Level dalam konteks CSR perhotelan merujuk pada tingkat implementasi dan integrasi praktik tanggung jawab sosial ke dalam operasional hotel. Nyuur et al., (2019) mengidentifikasi bahwa tingkat implementasi CSR yang berbeda akan menghasilkan dampak yang berbeda pada *competitive advantage*. Hotel yang mencapai level implementasi CSR yang lebih tinggi, ditandai dengan integrasi penuh ke dalam strategi bisnis dan operasional sehari-hari, cenderung memperoleh manfaat kompetitif yang lebih signifikan. Setiap level implementasi CSR, mulai dari kepatuhan dasar hingga inovasi strategis, membutuhkan pendekatan manajemen yang berbeda dan memberikan kontribusi unik terhadap pembentukan keunggulan kompetitif. Laguir et al., (2019) menekankan bahwa struktur organisasi yang mendukung implementasi CSR harus mencakup pembagian tanggung jawab yang jelas, alokasi sumber daya yang tepat, dan sistem pengambilan keputusan yang efisien. Hotel yang memiliki struktur organisasi yang well-aligned dengan tujuan CSR mereka menunjukkan kemampuan lebih baik dalam mengeksekusi inisiatif keberlanjutan dan mencapai target CSR mereka.

Adib et al., (2021) menjelaskan bahwa proses CSR yang efektif mencakup perencanaan strategis, implementasi program, monitoring dan evaluasi, serta perbaikan berkelanjutan. Hotel yang memiliki proses CSR yang terstruktur dengan baik dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan efisiensi

operasional, dan memastikan konsistensi dalam delivery program CSR mereka. Proses yang *well-designed* juga memfasilitasi adaptasi cepat terhadap perubahan kondisi pasar dan ekspektasi stakeholder. Rodríguez-Espíndola et al., (2022) menggarisbawahi bahwa pengembangan produk berkelanjutan tidak hanya mencakup aspek lingkungan tetapi juga pertimbangan sosial dan ekonomi. *Quality* dalam implementasi CSR menjadi parameter kunci yang menentukan efektivitas program dan dampaknya terhadap *competitive advantage*. Niruban Projoth & Jeyapaul, (2024) menekankan bahwa kualitas program CSR tercermin dalam desain program yang thoughtful, eksekusi yang cermat, dan pencapaian hasil yang terukur.

Risk dalam konteks CSR perhotelan berkaitan dengan identifikasi, assessment, dan mitigasi risiko yang terkait dengan implementasi program CSR. Ng & Tavitiyaman, (2020) mengidentifikasi bahwa manajemen risiko yang efektif dalam CSR mencakup pertimbangan risiko reputasi, operasional, regulatori, dan finansial. Hotel yang memiliki pendekatan proaktif dalam manajemen risiko CSR dapat mengantisipasi dan merespons tantangan potensial secara lebih efektif, melindungi reputasi mereka, dan mempertahankan *license to operate* mereka. Strategi mitigasi risiko yang komprehensif juga mendukung sustainability jangka panjang program CSR.

Klaster 4 yang ditunjukkan dengan warna kuning pada Gambar 4. *Perception* dalam implementasi CSR perhotelan memegang peran vital sebagai pembentuk citra dan reputasi hotel di mata stakeholder. Menurut penelitian Butcher & Chomvilailuk (2022), persepsi stakeholder terhadap program CSR hotel dapat secara

signifikan mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan, loyalitas tamu, dan dukungan komunitas lokal. González-Rodríguez et al., (2020) mengidentifikasi bahwa persepsi positif terhadap inisiatif CSR hotel dapat meningkatkan *willingness to pay* pelanggan untuk layanan dan fasilitas yang ditawarkan, menciptakan *premium pricing opportunity* yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif. Selain itu, persepsi stakeholder terhadap komitmen CSR hotel juga mempengaruhi kemampuan hotel dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, membangun kemitraan strategis, dan mengakses sumber daya penting untuk pengembangan bisnis.

*Profitability* merupakan aspek krusial yang menghubungkan implementasi CSR dengan performa finansial hotel. Rhou & Singal (2020) mendemonstrasikan bahwa hotel yang berhasil mengintegrasikan CSR ke dalam strategi bisnis mereka dapat mencapai profitabilitas yang lebih tinggi melalui beberapa mekanisme. B. Han (2024) menambahkan bahwa profitabilitas yang sustainable dari implementasi CSR juga didukung oleh pengurangan risiko regulatori, peningkatan akses ke green financing, dan penurunan biaya operasional jangka panjang. Hotel yang berhasil mendemonstrasikan hubungan positif antara CSR dan profitabilitas cenderung mendapatkan dukungan lebih kuat dari investor dan memiliki posisi yang lebih baik dalam menarik investasi berkelanjutan.

Klaster 5 yang ditunjukkan dengan warna ungu pada Gambar 4. Klaster 5 merujuk pada komponen penting dalam implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif pada industri perhotelan. *Country* (negara) mengacu pada konteks nasional

dimana hotel beroperasi, termasuk regulasi, budaya, dan ekspektasi masyarakat setempat terkait CSR (Song & Kang, 2019). Pemahaman yang baik tentang aspek ini memungkinkan hotel untuk mengembangkan program CSR yang relevan dan efektif sesuai dengan kebutuhan lokal, sehingga menciptakan diferensiasi dari kompetitor.

CSR *Initiative* merupakan program-program spesifik yang diimplementasikan oleh hotel, seperti pengurangan limbah, pemberdayaan masyarakat lokal, atau konservasi energi (Fu et al., 2022). Inisiatif yang inovatif dan bermakna dapat menjadi pembeda utama dan menciptakan nilai tambah bagi stakeholder. CSR Strategy mengacu pada pendekatan sistematis dan terencana dalam mengintegrasikan CSR ke dalam operasional hotel, memastikan bahwa program-program tersebut sejalan dengan tujuan bisnis dan berkelanjutan (Ng & Tavitiyaman, 2020). Empirical Evidence (bukti empiris) menjadi penting karena menunjukkan dampak nyata dari program CSR terhadap performa hotel, baik dari segi finansial maupun non-finansial (Oduro et al., 2022). Data dan bukti yang kuat dapat membantu hotel dalam mengkomunikasikan keberhasilan program CSR mereka kepada stakeholder dan memperkuat posisi kompetitif mereka di pasar.

## PENUTUP

### Kesimpulan

*Corporate Social Responsibility* (CSR) dapat memberikan peluang untuk meraih *competitive advantage* pada industry perhotelan. Studi ini berkontribusi untuk memhami lanskap pengimplementasian CSR yang terus berkembang untuk menciptakan *competitive advantage* khususnya pada industry hotel dari 2019 hingga 2024. Melalui analisis bibliometrik dan

tinjauan literatur, wawasan utama telah diperoleh ke dalam pengembangan topik yang terkait dengan CSR untuk menciptakan *competitive advantage*, yang menunjukkan minat yang berkembang di bidang ini. Temuan mendemonstrasikan bahwa hotel yang mengintegrasikan CSR ke dalam strategi bisnisnya secara efektif menunjukkan peningkatan signifikan dalam reputasi korporat, loyalitas pelanggan, dan efisiensi operasional. Lebih lanjut, hasil visualisasi menggunakan VOSviewer mengonfirmasi bahwa kesuksesan implementasi CSR bergantung pada keselarasan antara inisiatif keberlanjutan, struktur organisasi, manajemen risiko, dan ekspektasi stakeholder. Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan menyediakan pemetaan komprehensif tren penelitian CSR dalam konteks perhotelan dan menawarkan kerangka kerja untuk pengembangan strategi CSR yang efektif. Studi selanjutnya direkomendasikan untuk mengeksplorasi implementasi CSR pada sektor industri lain serta menganalisis aspek-aspek tambahan yang dapat meningkatkan efektivitas program CSR dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adib, M., Zhang, X., AA Zaid, M., & Sahyouni, A. (2021). Management control system for corporate social responsibility implementation—a stakeholder perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 410–432.
- Anning-Dorson, T., & Nyamekye, M. B. (2020). Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 605–624.

- Babajee, R. B., Seetanah, B., Nunkoo, R., & Gopy-Ramdhany, N. (2022). Corporate social responsibility and hotel financial performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 226–246.
- Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278–287.
- Butcher, K., & Chomvilailuk, R. (2022). Guest benefits of hedonic value and perceived community value drive hotel CSR participation. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1262–1279.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
- Farmaki, A. (2019). Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2297–2320.
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491–501.
- Franco, S., Caroli, M. G., Cappa, F., & Del Chiappa, G. (2020). Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102395.
- Fu, Q., Ghardallou, W., Comite, U., Siddique, I., Han, H., Arjona-Fuentes, J. M., & Ariza-Montes, A. (2022). The role of CSR in promoting energy-specific pro-environmental behavior among hotel employees. *Sustainability*, 14(11), 6574.
- Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Castuera-Díaz, Á. M. (2019). Corporate social responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability*, 11(20), 5614.
- Goffi, G., Masiero, L., & Pencarelli, T. (2022). Corporate social responsibility and performances of firms operating in the tourism and hospitality industry. *The TQM Journal*, 34(6), 1626–1647.
- González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., & Font, X. (2020). Factors influencing willingness of customers of environmentally friendly hotels to pay a price premium. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 60–80.
- Han, B. (2024). RETRACTED ARTICLE: Fostering sustainability: integrating social responsibility, green finance, and corporate performance. *Economic Change and Restructuring*, 57(2), 64.
- Han, H. (2021). Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and hospitality: A review of theories, concepts, and latest research. *Sustainable Consumer Behaviour and the Environment*, 1–22.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological

- challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.
- Hossain, M. S., Kannan, S. N., & Raman Nair, S. K. K. (2021). Factors influencing sustainable competitive advantage in the hospitality industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(6), 679–710.
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123–135.
- Khalil, N., Che Abdullah, S. N., Haron, S. N., & Hamid, M. Y. (2024). A review of green practices and initiatives from stakeholder's perspectives towards sustainable hotel operations and performance impact. *Journal of Facilities Management*, 22(4), 653–682.
- Kim, S. in, Gim, J., Kim, H., & Park, S. (2024). How can hotels Co-create value through the localized mini bar in the room: discrete choice modeling approach with CSR strategies with local products. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 41(7), 973–987.
- Kuo, F.-I., Fang, W.-T., & LePage, B. A. (2022). Proactive environmental strategies in the hotel industry: Eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1240–1261.
- Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 531–555.
- Latif, K. F., Pérez, A., & Sahibzada, U. F. (2020). Corporate social responsibility (CSR) and customer loyalty in the hotel industry: A cross-country study. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102565.
- Lechuga Sancho, M. P., Martín-Navarro, A., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2020). Information systems management tools: an application of bibliometrics to CSR in the tourism sector. *Sustainability*, 12(20), 8697.
- Legrand, W., Chen, J. S., & Laeis, G. C. M. (2022). *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations*. Routledge.
- Lin, W. L. (2024). The role of corporate social responsibility and corporate social irresponsibility in shaping corporate reputation: An analysis of competitive action and innovation strategies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1451–1468.
- Maqalika, L. R. (2021). *Corporate Social Responsibility (CSR) implementation in the KwaZulu-Natal hotels-barriers and drivers*.
- Musavengane, R. (2019). Small hotels and responsible tourism practice: Hoteliers' perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 220, 786–799.
- Ng, A. W., & Tavitiyaman, P. (2020). Corporate social responsibility and sustainability initiatives of multinational hotel corporations. *International Business, Trade and Institutional Sustainability*, 3–15.
- Niruban Projoth, T., & Jeyapaul, R.

- (2024). A Comprehensive Analysis on Corporate Social Responsibility (CSR) Programs in India for Educational Improvement. *Library Progress International*, 44(3), 2060–2076.
- Nyuur, R. B., Ofori, D. F., & Amponsah, M. M. (2019). Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 551–564.
- Oduro, S., Adhal Nguar, K. D., De Nisco, A., Alharthi, R. H. E., Maccario, G., & Bruno, L. (2022). Corporate social responsibility and SME performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(2), 184–204.
- Peña-Miranda, D. D., Guevara-Plaza, A., Fraiz-Brea, J. A., & Camilleri, M. A. (2022). Corporate social responsibility model for a competitive and resilient hospitality industry. *Sustainable Development*, 30(3), 433–446.
- Pumiviset, W., & Suttipun, M. (2024). Corporate Social Responsibility and Smes' Performance: Mediating Role of Sustainable Competitive Advantage. *ABAC Journal*, 44(4), 47–47. <https://doi.org/10.59865/abacj.2024.47>
- Raub, S. P., & Martin-Rios, C. (2019). “Think sustainable, act local”—a stakeholder-filter-model for translating SDGs into sustainability initiatives with local impact. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2428–2447.
- Reid, A., Ringel, E., & Pendleton, S. M. (2024). Transparency reports as CSR reports: motives, stakeholders, and strategies. *Social Responsibility Journal*, 20(1), 81–107.
- Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330.
- Rodríguez-Espíndola, O., Cuevas-Romo, A., Chowdhury, S., Díaz-Acevedo, N., Albores, P., Despoudi, S., Malesios, C., & Dey, P. (2022). The role of circular economy principles and sustainable-oriented innovation to enhance social, economic and environmental performance: Evidence from Mexican SMEs. *International Journal of Production Economics*, 248, 108495.
- Rubio-Mozos, E., García-Muiña, F. E., & Fuentes-Moraleda, L. (2020). Sustainable strategic management model for hotel companies: A multi-stakeholder proposal to “walk the talk” toward SDGS. *Sustainability*, 12(20), 8652.
- Shah, S. H. H., Lei, S., Ali, M., Doronin, D., & Hussain, S. T. (2020). Prosumption: bibliometric analysis using HistCite and VOSviewer. *Kybernetes*, 49(3), 1020–1045. <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0696>
- Sidiq, M. (2019). Panduan analisis bibliometrik sederhana. *Universitas Negeri Jakarta. Doi*, 10.
- Song, H. J., & Kang, K. H. (2019). Implementing corporate social responsibility strategies in the hospitality and tourism firms: A culture-based approach. *Tourism Economics*, 25(4), 520–538.
- Wang, C., Hu, R., & Zhang, T. C. (2020). Corporate social responsibility in international hotel chains and its effects on local employees: Scale development and empirical testing

- in China. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102598.
- Wirba, A. V. (2024). Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7428–7454.
- Wong, D. (2018). VOSviewer. *Technical Services Quarterly*, 35(2), 219–220.
- Yousaf, Z., Radulescu, M., Sinisi, C. I., Serbanescu, L., & Paunescu, L. M. (2021). Harmonization of green motives and green business strategies towards sustainable development of hospitality and tourism industry: Green environmental policies. *Sustainability*, 13(12), 6592.
- Zaragoza-Sáez, P. C., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Úbeda-García, M. (2023). Corporate social responsibility and strategic knowledge management as mediators between sustainable intangible capital and hotel performance. In *Knowledge Management, Organisational Learning and Sustainability in Tourism* (pp. 14–36). Routledge.