

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Di tengah perkembangan abad ke-21, lanskap bisnis global mengalami transformasi yang signifikan seiring meningkatnya kompleksitas tantangan di berbagai dimensi, mulai dari aspek ekonomi, sosial, hingga ekologis. Dahulu, tolak ukur keberhasilan perusahaan hampir seluruhnya diukur dari kemampuan menghasilkan laba dan mengoptimalkan nilai bagi para pemilik modal. Akan tetapi, munculnya berbagai isu strategis seperti krisis iklim, degradasi ekosistem, kelangkaan sumber daya alam, serta meningkatnya kesadaran publik akan pentingnya keberlanjutan telah memicu pergeseran mendasar dalam perspektif bisnis. Realitas ini memaksa organisasi perusahaan untuk tidak semata-mata mengejar profitabilitas, melainkan juga menjalankan aktivitas ekonomi yang memberikan dampak positif bagi komunitas dan menjaga integritas lingkungan secara bersamaan.

United Nations Environment Programme (UNEP) dalam laporan tahunannya menyatakan bahwa dunia saat ini menghadapi *triple planetary crisis* yang meliputi perubahan iklim (*climate change*), hilangnya keanekaragaman hayati (*nature and biodiversity loss*), serta pencemaran dan timbunan limbah (*pollution and waste*). Laporan tersebut juga mengungkapkan bahwa emisi gas rumah kaca terus meningkat, suhu rata-rata global mencetak rekor baru, sementara sebagian besar target *Sustainable Development Goals (SDGs)* masih belum berada pada jalur pencapaian yang diharapkan (UNEP, 2023). Situasi ini mendorong pemerintah, sektor swasta, dan berbagai organisasi internasional untuk memperkuat penerapan prinsip keberlanjutan sebagai bagian integral dari upaya pembangunan berkelanjutan dan transformasi dunia usaha.

Konsep *sustainability* atau keberlanjutan mulai memperoleh pengakuan secara luas sejak diterbitkannya laporan *Our Common Future* oleh *World Commission on Environment and Development (WCED)* pada tahun 1987

yang dikenal dengan sebutan *Brundtland Report*. Dokumen tersebut memformulasikan konsep sustainability sebagai model pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengkompromikan kapasitas generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhan mereka sendiri (WCED, 1987). Formulasi ini menegaskan bahwa seluruh aktivitas pembangunan—termasuk operasional sektor industri—hendaknya berpedoman pada prinsip pelestarian sumber daya dan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan dalam perspektif jangka panjang.

Evolusi pemikiran dan praktik korporasi kemudian memperluas cakupan makna *sustainability*, yang sebelumnya lebih terfokus pada dimensi lingkungan, menjadi sebuah kerangka strategis yang mendasari pengelolaan perusahaan secara holistik. Elkington (1997) mengemukakan bahwa orientasi korporasi sewajarnya tidak hanya terbatas pada akumulasi keuntungan finansial, tetapi juga wajib mempertimbangkan konsekuensi sosial dan ekologis dari setiap lini kegiatan bisnis. gagasan ini melahirkan kerangka *Triple Bottom Line*, yang menginterpretasikan keseimbangan antara dimensi profit, people, dan planet sebagai tolak ukur utama performa korporasi. Dalam perspektif ini, sustainability tidak dipandang sebagai atribut tambahan, melainkan sebagai komponen integral dari arsitektur strategis perusahaan dalam menciptakan nilai dan menjaga viabilitas bisnis secara berkelanjutan.

Seiring dengan menguatnya kesadaran global terhadap agenda keberlanjutan, terlahir pula kerangka *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang menjadi acuan sistematis bagi korporasi dalam mengukur serta mengkomunikasikan kinerja keberlanjutan mereka. Kerangka ESG ini pertama kali diluncurkan melalui dokumen berjudul *Who Cares Wins* yang diinisiasi oleh United Nations Global Compact pada tahun 2004, dengan menekankan pentingnya integrasi aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola korporasi ke dalam praktik bisnis sebagai sumber nilai tambah bagi organisasi dan pemangku kepentingan luas (UN Global Compact, 2004). Sejak peluncuran tersebut, ESG telah berevolusi menjadi standar universal yang diadopsi secara

luas oleh komunitas investor, otoritas regulator, dan berbagai pemangku kepentingan lain guna menilai kredibilitas keberlanjutan suatu entitas bisnis.

Peningkatan perhatian terhadap isu keberlanjutan tercermin dari semakin luasnya penerapan *sustainability reporting* oleh perusahaan di berbagai negara. Hasil *KPMG Survey of Sustainability Reporting 2024* menunjukkan bahwa sebanyak 96% perusahaan terbesar di dunia yang tergolong dalam *Global 250* telah menerbitkan laporan keberlanjutan. Lebih dari separuh (56%) perusahaan *Global 250* kini memiliki pemimpin di bidang keberlanjutan, meningkat dari 45% pada tahun 2022 (KPMG, 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa *sustainability* tidak lagi dipandang sebagai inisiatif sukarela semata, melainkan telah menjadi unsur penting dalam tata kelola perusahaan modern yang dipengaruhi oleh tuntutan regulasi, ekspektasi investor, serta meningkatnya perhatian masyarakat terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan.

Evolusi orientasi investasi komunitas modal turut menjadi pendorong signifikan bagi korporasi dalam mengimplementasikan praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab. Para investor kontemporer dalam mengalokasikan dananya tidak lagi semata-merta berfokus pada besaran return on investment, tetapi juga menilai kapabilitas perusahaan dalam mengelola tiga pilar utama, yakni aspek lingkungan, tanggung jawab sosial, serta mekanisme tata kelola organisasi sebagai tolok ukur keberlanjutan operasional bisnis. Dari sisi permintaan, tren serupa juga terlihat di kalangan konsumen yang semakin menyaring pilihan konsumsinya—memilih produk dan layanan yang berasal dari entitas bisnis dengan komitmen nyata terhadap praktik usaha yang beretika dan bertanggung jawab. Pergeseran pola pikir dari kedua pemangku kepentingan ini mengindikasikan bahwa *sustainability* telah berevolusi dari sekadar kegiatan sampingan atau instrumen kepatuhan regulasi menjadi suatu dimensi strategis yang tidak dapat dipisahkan dari arsitektur bisnis perusahaan, yang berfungsi membangun kepercayaan stakeholder, memperkuat reputasi korporasi, dan menghasilkan *value creation* yang berkelanjutan dalam perspektif jangka panjang (Porter & Kramer, 2011).

Paralel dengan hal tersebut, doktrin *green economy* atau ekonomi hijau juga turut mempercepat agenda transformasi sektor bisnis menuju standar operasional yang lebih ramah lingkungan. *United Nations Environment Programme* (UNEP) mengartikulasikan *green economy* sebagai sistem ekonomi yang mengoptimalkan peningkatan kesejahteraan manusia dan distribusi keadilan sosial, sambil secara substansial meminimalisasi eksposur terhadap ancaman ekologis dan kelangkaan sumber daya alam (UNEP, 2011). Di bawah payung konsep ini, perusahaan dituntut untuk merancang ulang model bisnisnya—bertransisi ke arah operasi yang berbasis rendah emisi karbon, optimal dalam utilisasi sumber daya, dan berdimensi inklusif secara sosial. Perubahan paradigma ini membuka ruang peluang strategis bagi entitas bisnis yang proaktif berinovasi dalam menghasilkan produk serta layanan berbasis keberlanjutan, sekaligus menjadi ancaman eksistensial bagi perusahaan yang masih bertumpu pada pola operasional konvensional tanpa mempertimbangkan aspek keberlanjutan.

1.1.2 Transformasi Industri FMCG Menuju Praktik Berkelanjutan

Industri *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) merupakan salah satu sektor yang memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan dan masyarakat. Sektor ini mencakup berbagai produk yang dikonsumsi sehari-hari oleh masyarakat, seperti makanan dan minuman, produk perawatan pribadi, produk kebersihan rumah tangga, dan produk kesehatan. Karakteristik industri FMCG yang berorientasi pada volume penjualan tinggi dengan margin per unit yang relatif rendah, serta ketergantungan pada rantai pasok global yang kompleks, menjadikan sektor ini memiliki perhatian khusus dalam implementasi *sustainability*.

Beberapa perusahaan multinasional di sektor FMCG telah menjadi pelopor dalam mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi bisnis mereka. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak hanya berfokus pada pengurangan dampak lingkungan, tetapi juga pada penciptaan nilai sosial dan penguatan tata kelola perusahaan yang baik. Pendekatan yang berbeda-beda dalam implementasi *sustainability* mencerminkan strategi

dan prioritas masing-masing perusahaan dalam menghadapi tantangan keberlanjutan.

Unilever merupakan salah satu perusahaan FMCG yang paling awal dan konsisten dalam mengintegrasikan *sustainability* ke dalam strategi bisnisnya. Melalui *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP) yang diluncurkan pada tahun 2010, dan kemudian diperbarui menjadi *Unilever Compass* pada tahun 2020, Unilever menetapkan berbagai target keberlanjutan yang terukur, termasuk pengurangan jejak karbon, pengelolaan air, pengurangan sampah plastik, dan peningkatan mata pencaharian masyarakat (Unilever, 2020). Pendekatan Unilever yang sistematis dan terukur dalam implementasi *sustainability* telah menjadikannya sebagai tolok ukur bagi perusahaan lain di industri FMCG.

Danone, sebagai perusahaan FMCG global lainnya, mengusung pendekatan yang berbeda dalam implementasi *sustainability*. Dengan visi *One Planet, One Health*, Danone menekankan keterkaitan antara kesehatan manusia dan keberlanjutan planet. Danone juga menjadi salah satu perusahaan multinasional pertama yang mengadopsi status *Société à Mission* di Prancis pada tahun 2020, yang mewajibkan perusahaan untuk mengejar tujuan sosial dan lingkungan di samping tujuan ekonomi (Danone, 2020). Pada tahun 2024, Danone Group Indonesia meraih sertifikasi B Corporation dengan skor 98,6, menjadikannya perusahaan FMCG pertama di Indonesia yang memperoleh pengakuan ini (Danone Sustainability Report, 2024).

Nestlé, sebagai perusahaan FMCG terbesar di dunia berdasarkan pendapatan, juga telah mengintegrasikan *sustainability* ke dalam strategi bisnisnya. Melalui inisiatif *Nestlé Roadmap to Net Zero* yang diluncurkan pada tahun 2020, Nestlé berkomitmen untuk mencapai emisi nol bersih pada tahun 2050, dengan pengurangan emisi sebesar 50% pada tahun 2030 (Nestlé, 2020). Nestlé juga berfokus pada pengelolaan air,

pertanian regeneratif, dan pengurangan sampah plastik sebagai bagian dari strategi keberlanjutannya.

Procter & Gamble (P&G) juga memiliki komitmen terhadap *sustainability* melalui program *P&G Ambition 2030* yang mencakup target-target di bidang iklim, air, dan limbah. P&G berkomitmen untuk mencapai emisi nol bersih pada tahun 2040, mengurangi penggunaan air dalam operasional pabrik sebesar 35% pada tahun 2030, dan memastikan 100% kemasan dapat didaur ulang atau digunakan kembali pada tahun 2030 (P&G, 2020).

Persaingan *sustainability* di antara perusahaan-perusahaan FMCG global tersebut menunjukkan bahwa implementasi *sustainability* telah menjadi faktor penting dalam strategi bisnis dan diferensiasi kompetitif. Masing-masing perusahaan mengembangkan pendekatan yang berbeda sesuai dengan karakteristik bisnis, portofolio produk, dan prioritas strategis mereka. Perbedaan pendekatan ini menjadi dasar bagi penelitian untuk menganalisis bagaimana implementasi *sustainability* dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan pada perusahaan FMCG di Indonesia.

Di tingkat nasional, perkembangan implementasi *sustainability* di Indonesia turut didorong oleh regulasi. Pemerintah Indonesia telah menerbitkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik. Melalui regulasi tersebut, perusahaan publik diwajibkan menyusun serta menyampaikan *Sustainability Report* sebagai bentuk pertanggungjawaban dan transparansi atas kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan yang telah dicapai. Regulasi ini menandai perubahan penting dalam tata kelola perusahaan di Indonesia, di mana pelaporan keberlanjutan tidak lagi bersifat sukarela (*voluntary*), melainkan telah menjadi bagian dari praktik tata kelola perusahaan yang wajib dilaksanakan. Saat ini, OJK sedang melakukan konsultasi publik terkait

amendemen POJK 51/2017 untuk memperkuat ketentuan pelaporan dan pengungkapan keberlanjutan, meningkatkan tata kelola dan manajemen risiko terkait aspek keberlanjutan, serta mendukung pencapaian target *Net Zero Emission* Indonesia.

Meskipun kesadaran terhadap keberlanjutan meningkat, implementasi ESG di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Indonesia menempati posisi ke-36 dari 47 pasar modal global dalam indeks ESG, menunjukkan adanya ruang perbaikan yang signifikan. Studi dari *Indonesia Business Council for Sustainable Development* menemukan bahwa sekitar 40% perusahaan di Indonesia belum memahami sepenuhnya prinsip ESG, sementara 60% emiten mengalami kesulitan dalam menetapkan indikator kinerja yang relevan (IBCSO, 2023). Kurangnya akses pendanaan, terbatasnya pemahaman, serta tantangan dalam menjaga efisiensi operasional menjadi hambatan utama bagi perusahaan dalam mengimplementasikan prinsip keberlanjutan.

1.1.3 Unilever Indonesia dan Danone Group Indonesia: Dua Pendekatan Sustainability

Di antara berbagai dinamika tantangan dan peluang yang telah diuraikan sebelumnya, industri *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) menempati posisi strategis sebagai salah satu sektor yang secara konsisten menunjukkan komitmen serius dalam mengimplementasikan prinsip keberlanjutan. Dalam konteks ini, dua entitas korporasi FMCG bereputasi tinggi di Indonesia—PT *Unilever* Indonesia Tbk dan *Danone Group* Indonesia—telah menginternalisasikan nilai-nilai *sustainability* ke dalam arsitektur strategi bisnis masing-masing, meskipun dengan pendekatan manajerial yang berbeda namun memiliki titik temu yang saling melengkapi.

Berdasarkan hasil asesmen kinerja keberlanjutan melalui *Katadata ESG Index* (KESGI) tahun 2024, PT *Unilever* Indonesia Tbk menempati posisi terdepan dengan perolehan skor 85,42 pada dimensi tata kelola

dalam kategori perusahaan FMCG, secara kompetitif mengungguli 41 entitas bisnis lainnya (Katadata, 2024). Dalam operasionalnya, perusahaan ini mengadopsi kerangka berkelanjutan yang terstruktur di atas empat pilar fondasi utama: *Climate*, *Nature*, *Plastic*, dan *Livelihoods*. Implementasi komitmen tersebut diwujudkan melalui serangkaian inisiatif konkret, termasuk penurunan intensitas emisi karbon, pengelolaan siklus hidup sampah plastik, efisiensi konsumsi energi dan air, serta program pemberdayaan ekonomi komunitas. Lebih lanjut, *Unilever* Indonesia juga mencatatkan pencapaian signifikan dalam aspek inklusi, dengan rasio representasi gender di jenjang manajemen senior sebesar 45:55 antara perempuan dan laki-laki, serta memperoleh berbagai sertifikasi internasional seperti *ISO 14001* (*Sistem Manajemen Lingkungan*), *ISO 45001* (*Kesehatan dan Keselamatan Kerja*), serta *ISO 20000* (*Keamanan Pangan*).

Di sisi lain, *Danone Group* Indonesia—yang mencakup entitas *Danone-AQUA* dan *Danone Specialized Nutrition* Indonesia—berhasil meraih akreditasi *B Corporation* (*B Corp*) dengan capaian skor 98,6 pada tahun 2024, yang menjadikannya entitas FMCG pertama di Indonesia yang memperoleh pengakuan internasional tersebut (*Danone Sustainability Report*, 2024). Akreditasi *B Corp* merupakan cerminan dari komitmen organisasi terhadap parameter unggul dalam dimensi kinerja sosial, tanggung jawab lingkungan, transparansi informasi, dan akuntabilitas korporasi. *Danone* mengusung filosofi korporat *One Planet, One Health* yang menggarisbawahi interdependensi antara kesehatan populasi manusia dan kondisi kelestarian ekosistem planet, serta menerapkan *roadmap* strategis *Danone Impact Journey* yang dikonstruksi di atas tiga pilar prioritas: *Health*, *Environment*, dan *People & Community* (*Danone Sustainability Report*, 2024). Dalam praktik operasionalnya, *Danone* mengimplementasikan berbagai program prioritas, antara lain inisiatif *#BijakBerplastik* untuk mitigasi sampah plastik, program konservasi Daerah Aliran Sungai (DAS) guna mencapai

target *Positive Water Impact*, serta intervensi pencegahan *stunting* dan pemberdayaan kapasitas masyarakat.

Penentuan kedua entitas korporasi sebagai unit analisis dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria seleksi yang dipertimbangkan secara sistematis. PT *Unilever* Indonesia Tbk dipilih dengan mempertimbangkan statusnya sebagai pelopor implementasi keberlanjutan di Indonesia, dengan infrastruktur tata kelola *ESG* yang terstruktur, terukur, dan terdokumentasi secara komprehensif melalui laporan keberlanjutan korporat. Sebagai emiten publik, *Unilever* Indonesia terikat pada kewajiban transparansi informasi yang tinggi sehingga menyediakan basis data yang memadai untuk keperluan analitis. Adapun *Danone Group* Indonesia dipilih atas dasar representasinya terhadap model pendekatan alternatif melalui kerangka sertifikasi *B Corporation* yang mengukur dampak korporasi secara holistik lintas seluruh dimensi operasional, serta memiliki differensiasi filosofis melalui konsep *One Planet, One Health*. Selain itu, kedua perusahaan memiliki cakupan operasional yang substansial di pasar Indonesia dan kontribusi influensial yang signifikan terhadap industri FMCG, sehingga strategi keberlanjutan yang diterapkan berpotensi memberikan efek multiplikatif terhadap ekosistem pemangku kepentingan yang luas, mulai dari konsumen akhir, jaringan pemasok, hingga komunitas masyarakat secara umum.

1.1.4 Dinamika Implementasi Sustainability: Capaian dan Tantangan

Implementasi *sustainability* pada perusahaan FMCG di Indonesia, khususnya *Unilever* Indonesia dan *Danone Group* Indonesia, menunjukkan berbagai capaian positif yang patut dikaji. *Unilever* Indonesia berhasil mencatat penurunan emisi Gas Rumah Kaca (GRK) Scope 1 dan Scope 2 sebesar 89,45% pada tahun 2023 dibandingkan baseline tahun 2015, serta berhasil mengumpulkan dan mengolah 56.159 ton sampah plastik pada tahun yang sama—melampaui total volume

kemasan plastik yang digunakan perusahaan (Unilever Sustainability Report, 2023). Danone Group Indonesia juga mencatat capaian signifikan dengan meraih sertifikasi B Corporation dengan skor 98,6 pada tahun 2024, serta berbagai program lingkungan seperti #BijakBerplastik yang berhasil mengumpulkan 31.505,53 ton sampah botol PET pada tahun 2024 (Danone Sustainability Report, 2024).

Kedua perusahaan juga menerima berbagai penghargaan atas implementasi *sustainability*-nya. Unilever Indonesia menerima penghargaan Katadata ESG Index sebagai perusahaan dengan tata kelola ESG terbaik di sektor FMCG, serta Top Employer Indonesia dan Forbes World's Best Employers (Unilever Annual Report, 2024). Danone Indonesia juga menerima berbagai penghargaan, termasuk PROPER EMAS dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Best Companies for Nature and Environmental Sustainability dari CNN Awards 2024, dan Top 5 Platinum Champion CSR Awards dari Bisnis Indonesia (Danone Sustainability Report, 2024).

Meskipun menunjukkan berbagai capaian positif, implementasi *sustainability* pada perusahaan FMCG di Indonesia juga menghadapi berbagai tantangan dan kritik. Salah satu isu utama yang dihadapi adalah tuduhan *greenwashing*—praktik di mana perusahaan mengklaim lebih ramah lingkungan daripada kenyataannya. Unilever menghadapi kritik terkait komitmen minyak sawit berkelanjutan, di mana beberapa pemasok seperti Wilmar masih terlibat dalam deforestasi hutan bakau meskipun Unilever telah berkomitmen pada kebijakan *No Deforestation, No Peat, No Exploitation* (NDPE). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa strategi CSR Unilever lebih berfungsi sebagai alat legitimasi (*legitimization tool*) daripada transformasi bisnis yang substantif (Wijaya & Kurniawan, 2023). Transparansi klaim lingkungan juga masih dipertanyakan karena kurangnya audit eksternal yang independen terhadap laporan keberlanjutan perusahaan.

Tekanan investor terhadap kinerja ESG juga semakin meningkat. Investor institusional kini lebih selektif dalam menilai kinerja keberlanjutan perusahaan dan mulai mempertimbangkan risiko ESG dalam keputusan investasi mereka. Perusahaan yang tidak mampu memenuhi ekspektasi investor terhadap kinerja ESG dapat menghadapi penurunan harga saham dan kesulitan dalam mengakses pendanaan. Di sisi lain, perusahaan juga menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan antara investasi *sustainability* dengan tuntutan kinerja keuangan jangka pendek.

1.1.5 Research Gap

Penelitian mengenai hubungan antara *sustainability* dan kinerja perusahaan telah banyak dilakukan, namun masih terdapat kesenjangan (*research gap*) yang perlu diisi. Penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada pengaruh *sustainability* terhadap kinerja keuangan perusahaan (*financial performance*) secara langsung, tanpa mengkaji secara mendalam mekanisme bagaimana *sustainability* dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Secara spesifik, penelitian-penelitian sebelumnya dapat dikelompokkan sebagai berikut. Pertama, penelitian yang mengkaji hubungan antara *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dengan kinerja keuangan perusahaan (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Friede, Busch, & Bassen, 2015). Penelitian-penelitian ini umumnya menemukan hubungan positif antara ESG dengan kinerja keuangan, namun belum menjelaskan mekanisme terbentuknya keunggulan kompetitif melalui implementasi *sustainability*. Kedua, penelitian yang mengkaji pengaruh *sustainability* terhadap nilai perusahaan dan biaya modal (Dhaliwal et al., 2011; Cheng et al., 2014). Penelitian-penelitian ini menemukan bahwa perusahaan dengan kinerja *sustainability* yang baik memiliki biaya modal yang lebih rendah dan nilai perusahaan yang lebih tinggi, namun belum mengaitkannya dengan kerangka *Resource-Based View* (RBV) dan analisis VRIO. Ketiga, penelitian yang mengkaji

implementasi *sustainability* pada perusahaan FMCG di Indonesia (Sari & Widodo, 2022; Hidayat & Rahayu, 2023). Penelitian-penelitian ini umumnya bersifat deskriptif dan belum menggunakan pendekatan analitis untuk mengkaji bagaimana *sustainability* dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Berdasarkan identifikasi tersebut, penelitian ini mengisi kesenjangan dengan mengkaji implementasi *sustainability* sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan menggunakan kerangka VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized*) dan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Penelitian ini juga menggunakan studi kasus ganda (*multiple case study*) pada perusahaan FMCG di Indonesia, yang memungkinkan perbandingan antara pendekatan *sustainability* yang berbeda dan analisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya.

Dengan demikian, kontribusi orisinal (*novelty*) penelitian ini terletak pada: (1) pengintegrasian kerangka VRIO dan SWOT dalam menganalisis implementasi *sustainability* sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan; (2) penggunaan studi kasus ganda pada perusahaan FMCG di Indonesia yang mewakili dua pendekatan *sustainability* yang berbeda; dan (3) identifikasi faktor-faktor pendukung dan tantangan implementasi *sustainability* dari perspektif *Resource-Based View*.

1.1.6 Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting dilakukan dengan beberapa justifikasi. Pertama, penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen strategis, khususnya dalam memperkaya pemahaman mengenai mekanisme *sustainability* sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan kerangka VRIO dan SWOT dalam analisis studi kasus ganda, penelitian ini menawarkan pendekatan analitis yang komprehensif untuk memahami

bagaimana *sustainability* dapat menjadi sumber daya strategis bagi perusahaan.

Kedua, penelitian ini memiliki relevansi praktis bagi perusahaan FMCG di Indonesia dalam merumuskan strategi *sustainability*. Dengan menganalisis implementasi *sustainability* pada Unilever Indonesia dan Danone Group Indonesia, penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai praktik terbaik (*best practices*) dan pelajaran yang dapat dipetik dari kedua perusahaan. Perbandingan antar kedua perusahaan juga memberikan peluang bagi masing-masing untuk belajar dari pendekatan yang berbeda dan mengidentifikasi area pengembangan yang potensial.

Ketiga, penelitian ini relevan dengan kebijakan pemerintah Indonesia, khususnya dalam mendukung implementasi Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan dan pencapaian target *Net Zero Emission* Indonesia. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah dan regulator dalam merumuskan kebijakan yang mendorong implementasi *sustainability* di sektor swasta.

Keempat, penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi pemahaman publik tentang pentingnya *sustainability* dalam dunia usaha dan dampaknya terhadap lingkungan, masyarakat, dan ekonomi. Dengan menganalisis praktik *sustainability* dari dua perusahaan terkemuka di Indonesia, penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang isu-isu keberlanjutan dan peran sektor swasta dalam mendukung pembangunan berkelanjutan.

Indonesia.

1.2. Profile Perusahaan

Penelitian ini menggunakan dua perusahaan *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) terkemuka di Indonesia sebagai objek studi kasus, yaitu PT Unilever Indonesia Tbk dan Danone Group Indonesia. Kedua perusahaan dipilih karena secara konsisten mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke

dalam strategi bisnis mereka dengan pendekatan yang berbeda, sehingga memberikan perbandingan yang komprehensif mengenai implementasi *sustainability* sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.

PT Unilever Indonesia Tbk merupakan salah satu pemain utama dalam industri FMCG di Indonesia dengan portofolio produk yang mencakup lima kategori utama: *Beauty & Wellbeing*, *Personal Care*, *Home Care*, *Nutrition*, dan *Ice Cream*. Dalam implementasi *sustainability*, Unilever Indonesia mengacu pada *The Unilever Compass* yang berfokus pada empat pilar utama, yaitu *Climate*, *Nature*, *Plastics*, dan *Livelihoods*. Pendekatan ini menekankan pada target-target kuantitatif yang terukur, termasuk pencapaian emisi nol bersih (*net zero emission*) pada tahun 2039, penggunaan 100% energi terbarukan, pengurangan penggunaan plastik murni (*virgin plastic*) sebesar 50% pada tahun 2030, serta peningkatan mata pencaharian masyarakat hingga mencapai 2 juta orang pada tahun 2030 (Unilever Sustainability Report, 2023). Dalam hal tata kelola ESG, Unilever Indonesia menduduki peringkat pertama dalam *Katadata ESG Index* (KESGI) 2024 untuk kategori perusahaan FMCG dengan skor 85,42, mengungguli 41 perusahaan lainnya (Katadata, 2024). Peringkat ini mencerminkan komitmen perusahaan terhadap tata kelola yang baik, pengelolaan lingkungan, dan tanggung jawab sosial.

Danone Group Indonesia hadir melalui dua unit bisnis utama, yaitu Danone-AQUA (*Waters*) dan Danone Specialized Nutrition Indonesia (*SN*). Unit *Waters* menyediakan air minum dalam kemasan dan minuman isotonik, sedangkan unit *SN* berfokus pada penyediaan gizi bagi ibu hamil, ibu menyusui, dan anak-anak. Danone mengusung visi *One Planet, One Health* yang menekankan keterkaitan erat antara kesehatan manusia dan keberlanjutan planet, serta menerapkan strategi *Danone Impact Journey* yang berfokus pada tiga pilar, yaitu *Health*, *Environment*, dan *People & Community* (Danone Sustainability Report, 2024). Pada tahun 2024, Danone Group Indonesia meraih sertifikasi B Corporation dengan skor 98,6, menjadikannya perusahaan FMCG pertama di Indonesia yang memperoleh

pengakuan ini. Sertifikasi B Corporation mencerminkan komitmen perusahaan terhadap standar tertinggi dalam kinerja sosial, lingkungan, transparansi, dan akuntabilitas. Danone juga menerima penghargaan PROPER EMAS dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta berbagai penghargaan lainnya atas implementasi keberlanjutannya.

Kedua perusahaan memiliki posisi yang kuat dalam industri FMCG Indonesia dengan pengaruh yang signifikan terhadap rantai pasok, konsumen, dan masyarakat. Unilever Indonesia memiliki tingkat penetrasi rumah tangga mencapai 100% dengan portofolio lebih dari 400 merek, sementara Danone Indonesia memiliki pangsa pasar yang kuat di kategori air minum dan gizi khusus. Perbedaan pendekatan dalam implementasi *sustainability*—Unilever dengan tata kelola ESG yang terstruktur dan terukur, serta Danone dengan sertifikasi B Corporation yang holistik—menjadikan kedua perusahaan sebagai objek penelitian yang ideal untuk menganalisis bagaimana *sustainability* dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini mengidentifikasi adanya kesenjangan (gap) dalam kajian manajemen strategis, yaitu masih terbatasnya penelitian yang mengkaji secara komprehensif mekanisme implementasi *sustainability* sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan pada perusahaan FMCG di Indonesia, khususnya dengan membandingkan dua pendekatan berbeda yang dijalankan oleh Unilever Indonesia (melalui tata kelola ESG terstruktur) dan Danone Indonesia (melalui sertifikasi B Corp holistik). Penelitian terdahulu lebih banyak membahas hubungan *sustainability* dengan kinerja keuangan secara parsial, tanpa mengkaji bagaimana karakteristik sumber daya strategis (VRIO) dan faktor-faktor internal-eksternal memengaruhi keberhasilan *sustainability* dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Berdasarkan identifikasi tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *sustainability* pada perusahaan FMCG di Indonesia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan?

2. Apa saja faktor pendukung dan tantangan dalam implementasi sustainability sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan pada perusahaan FMCG di Indonesia ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis implementasi sustainability pada perusahaan FMCG di Indonesia dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.
2. Mengidentifikasi faktor pendukung dan tantangan dalam implementasi sustainability sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan pada perusahaan FMCG di Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara akademis, praktis bagi perusahaan, maupun bagi masyarakat dan lingkungan.

1.5.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen strategis, khususnya yang berkaitan dengan implementasi sustainability dan perannya sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan kerangka VRIO dan SWOT dalam analisis studi kasus ganda pada perusahaan FMCG di Indonesia, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai mekanisme sustainability sebagai sumber daya strategis. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji konsep sustainability, sustainable competitive advantage, serta perbandingan pendekatan keberlanjutan antarperusahaan di sektor FMCG.

1.5.2 Manfaat bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi PT Unilever Indonesia Tbk dan Danone Group Indonesia dalam mengevaluasi dan mengembangkan implementasi sustainability yang telah dilakukan. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan gambaran

mengenai bagaimana strategi sustainability dapat dioptimalkan untuk memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan serta meningkatkan efektivitas program keberlanjutan yang telah berjalan. Perbandingan antar kedua perusahaan memberikan peluang bagi masing-masing untuk belajar dari pendekatan yang berbeda dan mengidentifikasi area pengembangan yang potensial.

1.5.3 Manfaat Sosial dan Lingkungan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya implementasi sustainability dalam dunia usaha, khususnya dalam mendukung pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs). Dengan menganalisis praktik terbaik dari kedua perusahaan, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam mengembangkan strategi sustainability yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan. Selain itu, penelitian ini dapat mendorong peningkatan transparansi dan akuntabilitas perusahaan dalam pengelolaan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola.

