

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Sustainable Development Goals (SDGs)

Sustainable Development Goals (SDGs) atau Tujuan Pembangunan Berkelanjutan merupakan agenda pembangunan global yang diadopsi oleh Majelis Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa (United Nations General Assembly) pada 25 September 2015 melalui dokumen *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Agenda tersebut secara resmi mulai diimplementasikan pada 1 Januari 2016 sebagai kelanjutan sekaligus penyempurnaan dari Millennium Development Goals (MDGs) yang telah menjadi acuan pembangunan internasional selama periode 2000–2015. Kehadiran SDGs mencerminkan komitmen masyarakat internasional untuk melanjutkan upaya pembangunan dengan pendekatan yang lebih komprehensif, inklusif, dan berorientasi pada keberlanjutan (United Nations, 2015).

Sebelum SDGs diterapkan, dunia terlebih dahulu mengimplementasikan Millennium Development Goals (MDGs). MDGs merupakan komitmen global yang disepakati oleh 189 negara anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa pada tahun 2000 melalui *United Nations Millennium Declaration*. Program tersebut menetapkan delapan tujuan utama yang berfokus pada pengentasan kemiskinan, peningkatan kualitas pendidikan, kesetaraan gender, penurunan angka kematian anak, peningkatan kesehatan ibu, penanggulangan HIV/AIDS dan penyakit menular, pelestarian lingkungan hidup, serta pengembangan kemitraan global. Meskipun MDGs berhasil mendorong berbagai kemajuan pembangunan di berbagai negara, pelaksanaannya dinilai belum mampu menjawab tantangan global yang semakin kompleks, khususnya terkait perubahan iklim, ketimpangan ekonomi, pola konsumsi dan produksi, serta keberlanjutan pembangunan (United Nations, 2015).

Berbeda dengan Millennium Development Goals (MDGs) yang lebih berfokus pada kelompok negara berkembang, Sustainable Development Goals (SDGs) disusun dengan pendekatan yang bersifat universal sehingga menjadi acuan bagi seluruh negara, baik negara maju maupun negara berkembang. Kerangka pembangunan ini mencakup 17 tujuan (goals) dan 169 target yang menjadi pedoman pelaksanaan pembangunan global hingga tahun 2030. Melalui agenda tersebut, pembangunan berkelanjutan diarahkan untuk mewujudkan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, pembangunan sosial, pelestarian lingkungan, dan penguatan tata kelola sebagai pilar utama dalam mencapai pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan (United Nations, 2015).

Pelaksanaan Sustainable Development Goals (SDGs) di Indonesia berada di bawah koordinasi Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). Dalam kerangka implementasinya, Bappenas mengelompokkan 17 tujuan SDGs ke dalam empat pilar utama pembangunan, yaitu pilar sosial, pilar ekonomi, pilar lingkungan, serta pilar hukum dan tata kelola. Pembagian tersebut mencerminkan pendekatan pembangunan yang saling terintegrasi, di mana setiap pilar memiliki keterkaitan dalam mendukung terwujudnya pembangunan nasional yang inklusif, berkeadilan, dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan serta karakteristik Indonesia (Bappenas, 2020).

Tabel 2.1 menunjukkan pengelompokan Sustainable Development Goals (SDGs) berdasarkan empat pilar pembangunan berkelanjutan yang diterapkan di Indonesia.

Pilar	Tujuan SDGs
Pilar Sosial	Tanpa Kemiskinan (Goal 1), Tanpa Kelaparan (Goal 2), Kehidupan Sehat dan Sejahtera (Goal 3), Pendidikan Berkualitas (Goal 4), Kesenjangan Gender (Goal 5)
Pilar Ekonomi	Air Bersih dan Sanitasi Layak (Goal 6), Energi Bersih dan Terjangkau (Goal 7), Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan

Pilar	Tujuan SDGs
	Ekonomi (Goal 8), Industri, Inovasi dan Infrastruktur (Goal 9), Berkurangnya Kesenjangan (Goal 10)
Pilar Lingkungan	Kota dan Permukiman Berkelanjutan (Goal 11), Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab (Goal 12), Penanganan Perubahan Iklim (Goal 13), Ekosistem Laut (Goal 14), Ekosistem Daratan (Goal 15)
Pilar Hukum dan Tata Kelola	Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh (Goal 16), Kemitraan untuk Mencapai Tujuan (Goal 17)

Tabel 2.1 Pilar Sustainable Development Goals (SDGs) Sumber: Bappenas (2020).

Implementasi SDGs memiliki keterkaitan yang erat dengan penerapan sustainability di dunia usaha. Perusahaan tidak lagi hanya dituntut menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan melalui pengelolaan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan (Environmental, Social, and Governance/ESG). Oleh karena itu, banyak perusahaan, termasuk PT Unilever Indonesia Tbk, mengintegrasikan strategi sustainability ke dalam aktivitas bisnis sebagai bentuk kontribusi terhadap pencapaian SDGs sekaligus untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan.

2.1.2. Sustainability

Konsep sustainability atau keberlanjutan telah mengalami perkembangan yang pesat dan menjadi salah satu topik penting dalam berbagai bidang keilmuan, terutama manajemen, ekonomi, dan bisnis. Pada tahap awal perkembangannya, keberhasilan perusahaan umumnya dinilai berdasarkan kemampuannya dalam memaksimalkan keuntungan ekonomi (profit maximization). Namun, meningkatnya berbagai tantangan global, seperti perubahan iklim, eksploitasi sumber daya alam yang berlebihan, pencemaran lingkungan, berkurangnya keanekaragaman hayati, serta kesenjangan sosial, mendorong terjadinya perubahan dalam cara pandang tersebut. Perkembangan ini melahirkan paradigma yang menempatkan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan perlindungan

lingkungan sebagai landasan utama dalam mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan.

Konsep sustainability mulai memperoleh pengakuan secara luas sejak diterbitkannya laporan Our Common Future oleh World Commission on Environment and Development (WCED) pada tahun 1987 yang dikenal sebagai Brundtland Report. Dalam laporan tersebut, sustainability didefinisikan sebagai pembangunan yang mampu memenuhi kebutuhan generasi masa kini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya sendiri (WCED, 1987). Definisi tersebut menegaskan bahwa setiap proses pembangunan, termasuk aktivitas dunia usaha, perlu memperhatikan keberlanjutan pemanfaatan sumber daya serta kesejahteraan masyarakat dalam jangka panjang. Dengan demikian, manfaat pembangunan diharapkan tidak hanya dinikmati oleh generasi sekarang, tetapi juga tetap dapat dirasakan oleh generasi yang akan datang.

Perkembangan teori dan praktik bisnis selanjutnya memperluas makna sustainability yang semula lebih banyak dikaitkan dengan isu lingkungan menjadi suatu pendekatan strategis dalam pengelolaan perusahaan. Elkington (1997) menjelaskan bahwa orientasi perusahaan tidak seharusnya hanya terfokus pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga harus mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari setiap kegiatan bisnis. Pemikiran tersebut melahirkan konsep Triple Bottom Line, yang menempatkan keseimbangan antara aspek profit, people, dan planet sebagai indikator keberhasilan perusahaan. Melalui konsep ini, sustainability diposisikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari strategi perusahaan untuk menciptakan nilai dan menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

Pemahaman mengenai sustainability yang lebih komprehensif dijelaskan oleh Dyllick dan Hockerts (2002), yang mendefinisikan corporate sustainability sebagai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan (stakeholders) pada

masa sekarang tanpa mengurangi kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan di masa mendatang. Definisi tersebut memperlihatkan bahwa konsep keberlanjutan memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan sekadar aspek lingkungan. Sustainability juga mencakup dimensi ekonomi, sosial, tata kelola perusahaan, serta kemampuan perusahaan dalam membangun dan menjaga hubungan yang berkelanjutan dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap aktivitas bisnisnya.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Bansal (2005) menjelaskan bahwa sustainability merupakan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan tujuan pertumbuhan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan perlindungan terhadap lingkungan ke dalam setiap proses pengambilan keputusan strategis. Dalam perspektif ini, keberlanjutan tidak lagi dipahami hanya sebagai bentuk tanggung jawab etis maupun pemenuhan terhadap tuntutan regulasi, tetapi telah berkembang menjadi pendekatan strategis yang mendukung keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Pemikiran tersebut menggambarkan adanya perubahan paradigma dari pendekatan compliance-based sustainability menuju strategic sustainability, di mana prinsip keberlanjutan menjadi elemen penting dalam strategi korporasi untuk menciptakan nilai tambah sekaligus memperkuat daya saing perusahaan.

Berdasarkan berbagai perspektif yang telah dikemukakan oleh para ahli, dapat dipahami bahwa konsep sustainability mengalami perkembangan makna yang cukup signifikan. Pada awal kemunculannya, sustainability lebih banyak dikaitkan dengan konsep pembangunan berkelanjutan dan upaya menjaga kelestarian lingkungan sebagaimana dijelaskan dalam Brundtland Report. Seiring perkembangan pemikiran dalam bidang manajemen dan bisnis, konsep tersebut kemudian diperluas melalui pendekatan Triple Bottom Line yang menempatkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan sebagai tiga dimensi yang harus dikelola secara seimbang. Dalam konteks bisnis modern, sustainability telah

berkembang menjadi pendekatan strategis yang tidak hanya berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan, tetapi juga menjadi sumber penciptaan nilai melalui peningkatan reputasi, penguatan hubungan dengan pemangku kepentingan, pengelolaan risiko, pengembangan inovasi, serta pembentukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Meskipun para ahli memberikan penekanan yang berbeda dalam mendefinisikan sustainability, seluruh pandangan tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu mewujudkan keseimbangan antara pencapaian ekonomi, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan lingkungan. WCED (1987) menempatkan sustainability dalam kerangka pembangunan berkelanjutan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan generasi saat ini dan masa depan. Sementara itu, Elkington (1997) memperkenalkan pendekatan Triple Bottom Line melalui keseimbangan antara profit, people, dan planet. Selanjutnya, Dyllick dan Hockerts (2002) serta Bansal (2005) memperluas perspektif tersebut dengan melihat sustainability sebagai kapabilitas strategis organisasi dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan maupun para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, sustainability saat ini tidak lagi terbatas sebagai konsep pembangunan, melainkan telah menjadi salah satu komponen utama dalam perumusan strategi bisnis perusahaan modern.

Pada dasarnya, sustainability terdiri atas tiga aspek utama yang memiliki keterkaitan dan saling memengaruhi dalam mendukung keberlangsungan perusahaan. Aspek pertama adalah dimensi ekonomi (economic sustainability), yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan nilai ekonomi secara berkelanjutan melalui peningkatan efisiensi, pengembangan inovasi, serta pencapaian pertumbuhan bisnis yang stabil. Aspek kedua yaitu dimensi sosial (social sustainability), yang menggambarkan komitmen perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial, termasuk pemenuhan hak pekerja, peningkatan kesejahteraan masyarakat, penerapan standar keselamatan

dan kesehatan kerja, serta pembangunan hubungan yang positif dengan para pemangku kepentingan.

Selanjutnya, aspek ketiga adalah dimensi lingkungan (environmental sustainability), yang menekankan peran perusahaan dalam menjaga kelestarian lingkungan melalui berbagai upaya, seperti pengelolaan limbah secara bertanggung jawab, pengurangan konsumsi energi dan air, penurunan emisi karbon, pemanfaatan sumber daya yang lebih berkelanjutan, serta penciptaan produk yang memiliki dampak lingkungan lebih rendah. Ketiga dimensi tersebut merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan karena keberhasilan penerapan sustainability bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang dalam kegiatan bisnisnya.

2.1.3. Implementasi *Sustainability*

Secara konseptual, implementasi dapat dipahami sebagai tahapan pelaksanaan suatu kebijakan, strategi, program, maupun rencana yang telah disusun sebelumnya dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Proses implementasi tidak hanya terbatas pada aktivitas menjalankan suatu kebijakan secara teknis, tetapi juga mencakup upaya penyesuaian berbagai unsur pendukung, seperti sumber daya, struktur organisasi, mekanisme kerja, serta perilaku individu dalam organisasi agar pelaksanaan kebijakan dapat berlangsung secara efektif dan berkelanjutan.

Edwards III (1980) menjelaskan bahwa implementasi merupakan suatu proses yang berperan sebagai penghubung antara kebijakan yang telah dirumuskan dengan pencapaian hasil yang diharapkan, baik dalam bentuk keluaran kebijakan (policy outputs) maupun dampak kebijakan (policy outcomes). Menurutnya, keberhasilan implementasi ditentukan oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, ketersediaan sumber daya, sikap atau komitmen dari pihak pelaksana (disposition), serta struktur birokrasi. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa keberadaan kebijakan

yang telah dirancang dengan baik tidak secara otomatis menjamin tercapainya tujuan apabila tidak diikuti oleh mekanisme implementasi yang efektif.

Mazmanian dan Sabatier (1983) memandang implementasi sebagai rangkaian proses pelaksanaan suatu keputusan yang telah ditetapkan melalui berbagai aktivitas administratif maupun tindakan operasional guna mencapai tujuan kebijakan yang telah dirumuskan. Dalam pandangan mereka, keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada isi kebijakan, tetapi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, seperti karakteristik kebijakan yang diterapkan, kapasitas organisasi pelaksana, kondisi lingkungan tempat kebijakan dijalankan, serta tingkat dukungan dari para pemangku kepentingan yang terlibat.

Dalam perspektif manajemen strategis, konsep implementasi memiliki makna yang berbeda dengan pendekatan kebijakan publik. Implementasi strategi dipahami sebagai proses mengubah rencana dan arah strategis perusahaan menjadi aktivitas operasional yang melibatkan berbagai fungsi dalam organisasi. Keberhasilan proses tersebut membutuhkan keterpaduan antara visi perusahaan, peran kepemimpinan, budaya organisasi, sistem pengendalian, serta pengelolaan sumber daya yang efektif. Dengan adanya keselarasan berbagai elemen tersebut, strategi yang telah dirumuskan dapat diterapkan secara optimal dan memberikan hasil sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Global Reporting Initiative (GRI), implementasi sustainability merupakan proses pengintegrasian prinsip keberlanjutan ke dalam aktivitas perusahaan, baik dalam aspek ekonomi, lingkungan, maupun sosial. Integrasi tersebut dilakukan melalui proses perumusan kebijakan, pengambilan keputusan strategis, pelaksanaan kegiatan operasional, hingga penyampaian informasi mengenai kinerja perusahaan kepada para pemangku kepentingan. Bentuk penerapan sustainability dapat diwujudkan melalui penyusunan kebijakan keberlanjutan, identifikasi dan pengelolaan risiko, penetapan indikator

serta target yang dapat diukur, pelaksanaan berbagai program keberlanjutan, dan pengungkapan kinerja melalui Sustainability Report. Pendekatan ini menunjukkan bahwa sustainability bukan merupakan program tambahan yang dilakukan secara terpisah, melainkan harus menjadi bagian dari sistem manajemen dan tata kelola perusahaan secara menyeluruh.

Dalam penerapannya, sustainability memiliki keterkaitan yang erat dengan seluruh aktivitas bisnis perusahaan. Prinsip keberlanjutan perlu diterapkan dalam setiap tahapan rantai nilai (value chain), mulai dari proses pemilihan dan pengadaan bahan baku, kegiatan produksi, distribusi produk, strategi pemasaran, hingga pengelolaan dampak produk setelah digunakan oleh konsumen. Melalui integrasi tersebut, perusahaan tidak hanya berupaya menciptakan manfaat ekonomi, tetapi juga mengurangi potensi dampak negatif terhadap aspek sosial dan lingkungan. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi sustainability memerlukan komitmen dan partisipasi dari seluruh elemen organisasi, baik tingkat manajemen strategis maupun seluruh bagian operasional perusahaan.

Secara umum, penerapan sustainability dalam suatu perusahaan dapat dianalisis melalui tiga aspek utama. Pertama, aspek ekonomi (economic sustainability), yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan nilai ekonomi secara berkelanjutan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional, serta mengelola berbagai risiko yang dapat memengaruhi keberlangsungan bisnis. Kedua, aspek sosial (social sustainability), yang mencakup tanggung jawab perusahaan terhadap tenaga kerja dan masyarakat, seperti pemenuhan hak pekerja, penerapan standar kesehatan dan keselamatan kerja, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, perlindungan konsumen, serta pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat. Ketiga, aspek lingkungan (environmental sustainability), yang meliputi berbagai upaya perusahaan dalam mengurangi dampak terhadap

lingkungan melalui pengelolaan limbah, optimalisasi penggunaan energi dan air, pengurangan emisi gas rumah kaca, pemanfaatan bahan baku berkelanjutan, serta pengembangan produk dan kemasan yang lebih ramah lingkungan. Ketiga aspek tersebut menjadi dasar utama dalam berbagai kerangka pelaporan keberlanjutan internasional, termasuk standar yang dikembangkan oleh Global Reporting Initiative (GRI).

Perkembangan praktik sustainability dalam dunia bisnis menunjukkan adanya perubahan paradigma perusahaan dalam memahami keberlanjutan. Sustainability tidak lagi ditempatkan hanya sebagai aktivitas pendukung atau bentuk tanggung jawab tambahan, tetapi telah menjadi bagian dari strategi bisnis yang mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan daya saing perusahaan. Melalui integrasi prinsip keberlanjutan ke dalam aktivitas bisnis, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, mengurangi potensi risiko operasional, serta membangun citra dan reputasi positif di mata konsumen maupun investor. Dengan demikian, sustainability memiliki peran strategis karena tidak hanya memberikan manfaat pada aspek sosial dan lingkungan, tetapi juga mendukung penciptaan nilai ekonomi serta keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Dalam penelitian ini, implementasi sustainability dipahami sebagai penerapan prinsip-prinsip keberlanjutan yang dilakukan oleh PT Unilever Indonesia Tbk melalui berbagai kebijakan, strategi, dan program perusahaan yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Analisis terhadap implementasi tersebut dilakukan berdasarkan informasi yang diperoleh melalui Annual Report, Sustainability Report, serta berbagai dokumen resmi perusahaan untuk mengidentifikasi bagaimana praktik sustainability diterapkan dan diintegrasikan sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan.

2.1.4. Keunggulan Kompetitif

Konsep mengenai keunggulan kompetitif (competitive advantage) secara sistematis dikembangkan oleh Michael E. Porter melalui karya ilmiahnya yang berjudul *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* yang diterbitkan pada tahun 1985. Porter (1985) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan pesaing melalui penerapan strategi bisnis tertentu. Nilai tersebut dapat diwujudkan melalui dua pendekatan utama, yaitu kemampuan perusahaan dalam menyediakan produk atau jasa dengan tingkat biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing (cost advantage) atau kemampuan menciptakan keunikan tertentu melalui diferensiasi produk dan layanan yang memberikan nilai lebih bagi konsumen (differentiation advantage).

Menurut Porter, keberhasilan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan internal perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan menempatkan dirinya dalam lingkungan persaingan industri (industry positioning). Posisi strategis tersebut menjadi faktor penting karena setiap perusahaan menghadapi karakteristik industri, tingkat persaingan, serta kebutuhan konsumen yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan perlu menentukan strategi kompetitif yang sesuai agar mampu menciptakan posisi yang lebih kuat dibandingkan pesaingnya. Porter mengemukakan bahwa terdapat tiga strategi generik (generic strategies) yang dapat diterapkan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif, yaitu strategi kepemimpinan biaya (cost leadership), strategi diferensiasi (differentiation), dan strategi fokus (focus). Penerapan strategi tersebut bertujuan agar perusahaan mampu menghasilkan nilai yang memiliki daya saing tinggi, sulit ditandingi oleh kompetitor, serta mendukung pencapaian kinerja perusahaan secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

Apabila Porter lebih menekankan pentingnya faktor eksternal melalui posisi perusahaan dalam struktur industri, Jay Barney (1991) memberikan perspektif yang berbeda dengan menempatkan sumber daya dan kapabilitas internal sebagai dasar utama pembentukan keunggulan kompetitif. Melalui pendekatan Resource-Based View (RBV), Barney menjelaskan bahwa suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif apabila memiliki dan mampu mengelola sumber daya internal yang memiliki karakteristik tertentu. Sumber daya tersebut harus memiliki nilai (valuable), bersifat langka (rare), sulit untuk ditiru oleh pesaing (inimitable), serta mampu diorganisasikan dan dimanfaatkan secara efektif oleh perusahaan (organized).

Karakteristik tersebut kemudian dikenal melalui kerangka analisis VRIO (Value, Rarity, Inimitability, and Organization), yang menjelaskan bahwa tidak semua sumber daya perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Hanya sumber daya dan kapabilitas yang memenuhi seluruh kriteria tersebut yang berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (sustainable competitive advantage). Dalam konteks bisnis modern, perspektif RBV menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi internal, inovasi, pengetahuan organisasi, serta praktik bisnis yang sulit ditiru dapat menjadi faktor penting dalam mempertahankan posisi kompetitif dalam jangka panjang.

Dalam perspektif Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney, keberhasilan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar, tetapi juga bergantung pada bagaimana perusahaan mampu mengembangkan dan mengelola sumber daya strategis yang dimilikinya. Sumber daya tersebut tidak hanya berupa aset fisik atau aset berwujud (tangible assets), tetapi juga mencakup aset tidak berwujud (intangible assets) yang memiliki nilai strategis bagi perusahaan. Beberapa bentuk aset tidak berwujud yang

dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif antara lain reputasi perusahaan, budaya organisasi, kemampuan inovasi, penguasaan teknologi, pengetahuan internal, serta kualitas hubungan yang dibangun dengan para pemangku kepentingan (stakeholders).

Menurut Barney, perusahaan yang mampu memiliki dan mengembangkan sumber daya yang memenuhi karakteristik strategis akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Hal tersebut disebabkan karena sumber daya yang bernilai, unik, dan sulit ditiru oleh pesaing dapat menjadi fondasi bagi perusahaan dalam menciptakan nilai yang berbeda dibandingkan kompetitor. Dengan demikian, keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak hanya berasal dari strategi persaingan eksternal, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam membangun, mengembangkan, dan memanfaatkan kapabilitas internal secara efektif.

Perkembangan pemikiran mengenai keunggulan kompetitif kemudian diperluas oleh David J. Teece melalui konsep Dynamic Capabilities yang diperkenalkan pada tahun 1997. Teece berpendapat bahwa dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan posisi kompetitif yang telah dimiliki maupun sumber daya yang tersedia saat ini. Perubahan teknologi, dinamika kebutuhan konsumen, perkembangan pasar global, serta meningkatnya intensitas persaingan menyebabkan perusahaan harus memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar dapat mempertahankan keberlanjutan bisnisnya.

Melalui teori Dynamic Capabilities, Teece menjelaskan bahwa perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan (sensing), mengambil peluang strategis (seizing), serta melakukan penyesuaian dan transformasi terhadap sumber daya maupun kapabilitas internal (transforming). Kemampuan tersebut memungkinkan perusahaan untuk secara berkelanjutan mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya

serta kompetensi yang dimiliki agar tetap relevan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif dalam perspektif Dynamic Capabilities dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk terus beradaptasi, berinovasi, dan melakukan transformasi secara berkelanjutan dalam menghadapi ketidakpastian bisnis.

Konsep Dynamic Capabilities menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif sangat bergantung pada kemampuannya untuk melakukan pembaruan secara terus-menerus. Dalam lingkungan bisnis yang mengalami perubahan secara cepat, perusahaan dituntut untuk mampu menghasilkan inovasi, menyesuaikan strategi, serta mengembangkan kembali sumber daya dan kompetensi yang dimiliki. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif tidak dipahami sebagai suatu kondisi yang bersifat permanen, melainkan sebagai suatu kemampuan yang terus mengalami perkembangan dan penyesuaian (dynamic) sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis.

Pandangan mengenai sumber terbentuknya keunggulan kompetitif memiliki perbedaan penekanan di antara Porter (1985), Barney (1991), dan Teece (1997). Meskipun ketiganya sama-sama menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan posisi unggul dalam persaingan, masing-masing teori memiliki sudut pandang yang berbeda mengenai faktor utama yang membentuk keunggulan tersebut.

Porter (1985) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif terutama berasal dari kemampuan perusahaan dalam menentukan strategi persaingan yang tepat untuk memperoleh posisi yang lebih baik dalam suatu industri. Dalam perspektif Porter, perusahaan harus memahami kondisi lingkungan eksternal, termasuk struktur industri, tingkat persaingan, perilaku kompetitor, serta karakteristik pasar, agar mampu memilih strategi yang sesuai. Dengan demikian, fokus utama pendekatan

Porter berada pada bagaimana perusahaan membangun posisi strategis melalui strategi bersaing yang efektif.

Berbeda dengan pendekatan Porter yang lebih menitikberatkan pada faktor eksternal, Barney (1991) melalui teori Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa sumber utama keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas internal. Menurut Barney, perusahaan akan memiliki keunggulan yang lebih kuat apabila mampu mengembangkan aset strategis yang memiliki nilai (valuable), bersifat langka (rare), sulit ditiru oleh pesaing (inimitable), serta dapat dimanfaatkan secara optimal melalui organisasi perusahaan (organized). Sumber daya tersebut menjadi dasar bagi perusahaan untuk menciptakan nilai yang berbeda dan sulit disaingi dalam jangka panjang.

Selanjutnya, Teece (1997) melalui konsep Dynamic Capabilities memperluas pemahaman mengenai keunggulan kompetitif dengan menekankan pentingnya kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan. Menurut Teece, kepemilikan sumber daya yang unggul saja belum cukup untuk menjamin keberhasilan perusahaan apabila sumber daya tersebut tidak mampu dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan zaman. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memperbarui, mengintegrasikan, dan mengembangkan kembali sumber daya serta kompetensinya agar tetap relevan terhadap perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan konsumen, dan dinamika persaingan global.

Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, dapat dipahami bahwa Porter melihat keunggulan kompetitif melalui kemampuan perusahaan dalam merancang strategi persaingan yang tepat, Barney menekankan pentingnya sumber daya internal sebagai dasar penciptaan nilai, sedangkan Teece menyoroti kemampuan perusahaan dalam melakukan adaptasi dan inovasi secara berkelanjutan. Ketiga pendekatan tersebut pada dasarnya tidak saling bertentangan, melainkan saling melengkapi

dalam menjelaskan bagaimana perusahaan dapat membangun, mempertahankan, dan mengembangkan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Dalam praktiknya, pembentukan keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Dari sisi internal, faktor yang memiliki peran penting antara lain kualitas sumber daya manusia, kemampuan inovasi, pemanfaatan teknologi, budaya organisasi, kualitas kepemimpinan, efisiensi proses operasional, reputasi perusahaan, serta kemampuan dalam mengelola sumber daya strategis. Berbagai faktor tersebut memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah yang memiliki karakteristik unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Sementara itu, kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan eksternal juga menjadi faktor penting agar keunggulan yang dimiliki dapat terus dipertahankan dalam jangka panjang.

Selain faktor internal perusahaan, pembentukan keunggulan kompetitif juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan eksternal. Faktor eksternal tersebut mencakup tingkat persaingan dalam industri, perkembangan teknologi, perubahan perilaku dan preferensi konsumen, dinamika kebijakan pemerintah, kondisi perekonomian, serta kualitas hubungan perusahaan dengan berbagai pihak seperti pemasok, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Perubahan pada lingkungan eksternal tersebut dapat memberikan peluang maupun tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan posisi kompetitifnya.

Dalam perkembangan bisnis modern, sustainability menjadi salah satu faktor strategis yang semakin berperan dalam membentuk keunggulan kompetitif perusahaan. Penerapan prinsip keberlanjutan tidak hanya berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan terhadap aspek lingkungan dan sosial, tetapi juga dapat memberikan manfaat strategis melalui peningkatan reputasi perusahaan, penguatan kepercayaan dan

loyalitas konsumen, pengurangan potensi risiko operasional, serta peningkatan kemampuan inovasi. Dengan demikian, sustainability dapat menjadi salah satu elemen yang mendukung perusahaan dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan daya saing dalam jangka panjang.

Menurut Porter (1985), perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui dua pendekatan utama, yaitu keunggulan biaya (cost leadership) dan keunggulan diferensiasi (differentiation). Strategi keunggulan biaya menekankan kemampuan perusahaan dalam mencapai struktur biaya yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Melalui efisiensi tersebut, perusahaan memiliki fleksibilitas untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih kompetitif kepada konsumen atau memperoleh tingkat keuntungan yang lebih besar dibandingkan kompetitor dalam industri yang sama.

Di sisi lain, strategi diferensiasi berfokus pada kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk atau layanan yang memiliki karakteristik berbeda dan memberikan nilai lebih bagi konsumen. Keunggulan diferensiasi dapat dibangun melalui berbagai aspek, seperti peningkatan kualitas produk, inovasi berkelanjutan, pengembangan teknologi, desain yang menarik, pelayanan konsumen yang unggul, maupun pembentukan citra merek yang kuat. Melalui diferensiasi, perusahaan tidak hanya bersaing berdasarkan harga, tetapi juga menciptakan alasan bagi konsumen untuk memilih produk atau layanan yang ditawarkan.

Selain strategi keunggulan biaya dan diferensiasi, Porter juga mengemukakan strategi fokus (focus strategy) sebagai salah satu pendekatan dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Strategi ini dilakukan dengan mengarahkan perhatian perusahaan pada segmen pasar tertentu yang memiliki karakteristik atau kebutuhan khusus. Dalam penerapannya, strategi fokus dapat dilakukan melalui pendekatan biaya rendah maupun diferensiasi yang disesuaikan dengan karakteristik

segmen pasar yang menjadi sasaran perusahaan. Dengan pemilihan strategi yang tepat, perusahaan dapat membangun posisi kompetitif yang lebih kuat serta menciptakan nilai yang sulit disaingi oleh kompetitor.

2.1.5. Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*)

Konsep Sustainable Competitive Advantage (SCA) atau keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan pengembangan dari pendekatan Resource-Based View (RBV) yang diperkenalkan oleh Jay Barney pada tahun 1991. Dalam perspektif RBV, Barney menjelaskan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila mampu memiliki, mengembangkan, serta mengelola sumber daya dan kapabilitas strategis yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai ekonomi yang sulit untuk ditiru maupun digantikan oleh pesaing. Dengan kata lain, keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memenangkan persaingan saat ini, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mempertahankan sumber keunggulan tersebut dalam jangka panjang.

Menurut Barney (1991), suatu sumber daya perusahaan dapat menjadi dasar terbentuknya keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila memenuhi karakteristik VRIO, yaitu valuable, rare, inimitable, dan organized. Sumber daya yang bersifat valuable menunjukkan bahwa sumber daya tersebut mampu memberikan manfaat atau meningkatkan efektivitas strategi perusahaan. Karakteristik rare menunjukkan bahwa sumber daya tersebut tidak banyak dimiliki oleh pesaing. Selanjutnya, sifat inimitable menggambarkan kondisi ketika sumber daya tersebut sulit untuk ditiru atau dikembangkan oleh perusahaan lain karena memiliki karakteristik tertentu yang unik. Sementara itu, aspek organized menunjukkan bahwa perusahaan memiliki struktur, sistem, dan kemampuan organisasi yang memungkinkan sumber daya tersebut dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan bisnis.

Dalam pandangan Barney, keberlangsungan suatu keunggulan kompetitif tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan dalam periode tertentu, tetapi lebih berkaitan dengan tingkat kesulitan pesaing dalam meniru atau menggantikan sumber daya strategis yang menjadi dasar keunggulan tersebut. Semakin tinggi tingkat kompleksitas dan keunikan suatu sumber daya, maka semakin besar kemungkinan perusahaan mempertahankan posisi kompetitifnya dalam jangka panjang. Oleh karena itu, berbagai aset tidak berwujud (intangible assets) seperti reputasi perusahaan, budaya organisasi, kemampuan inovasi, pengetahuan internal, hubungan dengan pemangku kepentingan (stakeholders), serta komitmen terhadap praktik keberlanjutan sering kali menjadi sumber keunggulan yang lebih sulit ditiru dibandingkan dengan aset fisik.

Selanjutnya, pemahaman mengenai keunggulan kompetitif berkelanjutan mengalami perkembangan melalui konsep Dynamic Capabilities yang dikembangkan oleh David J. Teece. Teece berpendapat bahwa dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, perusahaan tidak dapat hanya bergantung pada sumber daya yang telah dimiliki saat ini. Perubahan teknologi, pergeseran kebutuhan konsumen, perkembangan globalisasi, serta dinamika regulasi menyebabkan perusahaan harus memiliki kemampuan untuk melakukan penyesuaian dan pembaruan secara berkelanjutan agar tetap mampu bersaing.

Melalui teori Dynamic Capabilities, Teece menjelaskan bahwa perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan memahami perubahan lingkungan (sensing), mengambil serta memanfaatkan peluang yang tersedia (seizing), dan melakukan perubahan atau konfigurasi ulang terhadap sumber daya serta kapabilitas organisasi (transforming). Ketiga kemampuan tersebut memungkinkan perusahaan untuk terus melakukan inovasi, memperbarui strategi, dan menyesuaikan proses bisnis sesuai dengan perkembangan lingkungan

eksternal. Dengan demikian, keberlanjutan keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada kepemilikan sumber daya strategis, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan dan mentransformasikan sumber daya tersebut secara berkelanjutan.

Pendekatan *Dynamic Capabilities* menunjukkan bahwa *Sustainable Competitive Advantage* bukanlah suatu kondisi yang bersifat tetap atau statis, melainkan merupakan proses yang berlangsung secara dinamis melalui pembelajaran organisasi, inovasi berkelanjutan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Perusahaan yang mampu melakukan pembaruan secara konsisten akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan keunggulan yang dimiliki pada masa lalu.

Seiring berkembangnya kajian dalam bidang *strategic management*, konsep *Sustainable Competitive Advantage* semakin banyak dikaitkan dengan penerapan prinsip *sustainability* dalam strategi perusahaan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam proses bisnisnya memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Praktik *sustainability* tidak hanya berfungsi sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan, tetapi juga dapat menjadi sumber daya strategis yang memperkuat reputasi, meningkatkan inovasi, mengurangi risiko bisnis, serta menciptakan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing.

Porter dan Kramer (2011) melalui konsep *Creating Shared Value* (CSV) menjelaskan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk menghasilkan nilai ekonomi sekaligus memberikan kontribusi positif terhadap penyelesaian berbagai permasalahan sosial dan lingkungan. Konsep ini memperlihatkan adanya perubahan cara pandang dalam dunia bisnis, di mana isu sosial dan lingkungan tidak lagi hanya dianggap sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan (*corporate responsibility*),

tetapi juga dapat dimanfaatkan sebagai peluang strategis untuk menciptakan inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta membuka peluang pertumbuhan bisnis baru. Dengan pendekatan CSV, perusahaan dapat mengintegrasikan kepentingan bisnis dengan kebutuhan masyarakat sehingga tercipta hubungan yang saling memberikan manfaat antara perusahaan dan para pemangku kepentingan.

Selain konsep CSV, perkembangan kajian dalam bidang manajemen strategis modern menunjukkan bahwa pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan semakin dipengaruhi oleh berbagai faktor strategis lainnya. Faktor tersebut meliputi penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi secara berkelanjutan, pemanfaatan teknologi dan digitalisasi, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals* atau *SDGs*). Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa *sustainability* telah mengalami pergeseran posisi dalam strategi perusahaan, dari yang sebelumnya hanya dipandang sebagai aktivitas pendukung menjadi bagian penting dalam proses penciptaan nilai dan penguatan daya saing perusahaan.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, dapat dipahami bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak hanya diperoleh melalui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan ekonomi dalam jangka pendek. Keunggulan tersebut membutuhkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai yang memiliki karakteristik unik, sulit ditiru oleh pesaing, serta mampu dipertahankan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sumber daya, kapabilitas, serta strategi bisnis yang memungkinkan perusahaan tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), Barney (1991) menjelaskan bahwa dasar utama terbentuknya keunggulan kompetitif

berkelanjutan berasal dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya strategis perusahaan yang memenuhi karakteristik VRIO, yaitu bernilai (valuable), langka (rare), sulit ditiru (inimitable), dan mampu dimanfaatkan secara optimal oleh organisasi (organized). Pendekatan ini menempatkan faktor internal perusahaan sebagai sumber utama dalam menciptakan keunggulan, karena kemampuan dan aset strategis yang dimiliki perusahaan dapat menjadi pembeda dibandingkan dengan pesaing.

Sementara itu, Teece (1997) mengembangkan perspektif tersebut melalui konsep Dynamic Capabilities dengan menekankan bahwa sumber daya strategis yang dimiliki perusahaan harus selalu dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Menurut Teece, kepemilikan sumber daya unggul belum cukup untuk menjamin keberlangsungan keunggulan kompetitif apabila perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pembaruan, inovasi, dan transformasi organisasi. Dengan demikian, kemampuan dinamis menjadi faktor penting yang memungkinkan perusahaan mempertahankan relevansi strategi bisnisnya di tengah perubahan teknologi, dinamika pasar, serta meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan. Sementara itu, literatur *strategic management* modern memandang bahwa keberlanjutan tidak lagi hanya bergantung pada sumber daya maupun kemampuan adaptasi, tetapi juga pada kemampuan perusahaan mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam strategi bisnis. Oleh karena itu, *sustainability* diposisikan sebagai salah satu sumber utama pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan memiliki beberapa karakteristik penting yang menjadi dasar pembentukannya. Pertama, keunggulan tersebut harus mampu menghasilkan nilai ekonomi yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Kedua, keunggulan tersebut memiliki sifat sulit untuk ditiru karena terbentuk

melalui kombinasi berbagai faktor, seperti sumber daya perusahaan, budaya organisasi, kemampuan inovasi, serta pengalaman yang dimiliki perusahaan. Ketiga, keunggulan kompetitif tersebut harus mampu dipertahankan dalam jangka panjang melalui proses pembelajaran organisasi dan pengembangan inovasi secara berkelanjutan. Keempat, keberadaan keunggulan tersebut perlu didukung oleh sistem organisasi yang mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya perusahaan secara efektif. Kelima, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta perubahan kebutuhan dan preferensi konsumen.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak hanya bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk atau layanan yang unggul, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam membangun sistem organisasi yang dapat menciptakan nilai secara berkelanjutan serta mempertahankan eksistensinya di tengah perubahan lingkungan bisnis.

Dalam perkembangan kajian manajemen strategis, hubungan antara sustainability dan Sustainable Competitive Advantage semakin banyak menjadi perhatian. Implementasi sustainability dipandang mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya, penguatan reputasi perusahaan, peningkatan kepercayaan konsumen, pengurangan risiko operasional, pengembangan inovasi produk, serta peningkatan kualitas hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan.

Ketika praktik sustainability telah terintegrasi ke dalam budaya organisasi dan strategi bisnis perusahaan, praktik tersebut dapat berkembang menjadi aset tidak berwujud (intangible asset) yang memiliki nilai strategis dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, implementasi sustainability tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pemenuhan terhadap regulasi maupun tuntutan masyarakat, tetapi juga

dapat menjadi faktor yang menciptakan nilai strategis serta memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.

Dengan demikian, implementasi *sustainability* tidak hanya berfungsi sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat, tetapi juga menjadi salah satu sumber utama pembentukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.2. Tinjauan Teori

2.2.1. Teori *Triple Bottom Line* – John Elkington (1997)



Teori Triple Bottom Line (TBL) diperkenalkan oleh John Elkington melalui bukunya yang berjudul *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* yang diterbitkan pada tahun 1997. Konsep ini muncul sebagai bentuk kritik terhadap pendekatan bisnis tradisional yang selama ini lebih banyak menggunakan keuntungan ekonomi sebagai satu-satunya indikator keberhasilan perusahaan (single bottom line). Menurut Elkington, keberhasilan suatu perusahaan tidak cukup hanya dinilai berdasarkan kemampuan dalam menghasilkan keuntungan (profit), tetapi juga harus mempertimbangkan kontribusi perusahaan terhadap masyarakat (people) serta tanggung

jawabnya dalam menjaga lingkungan (planet). Dengan demikian, pengukuran kinerja perusahaan perlu dilakukan secara menyeluruh melalui keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Konsep Triple Bottom Line terus mengalami perkembangan sejalan dengan meningkatnya perhatian global terhadap isu pembangunan berkelanjutan (sustainable development). Elkington menjelaskan bahwa perusahaan tidak berdiri secara terpisah dari lingkungan sosial dan ekologis di sekitarnya, sehingga setiap aktivitas bisnis yang dilakukan akan memberikan dampak terhadap masyarakat maupun lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memasukkan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi bisnis, aktivitas operasional, serta proses pengambilan keputusan agar mampu menghasilkan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan (stakeholders).

Teori Triple Bottom Line memiliki tiga dimensi utama yang saling berhubungan, yaitu profit, people, dan planet. Ketiga dimensi tersebut harus diterapkan secara seimbang karena keberhasilan perusahaan dalam mencapai keberlanjutan tidak dapat hanya bergantung pada salah satu aspek saja.

Dimensi pertama adalah profit, yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan nilai ekonomi dan keuntungan secara berkelanjutan. Dalam konsep Triple Bottom Line, aspek keuntungan tetap memiliki peran penting karena menjadi dasar bagi perusahaan untuk menjaga keberlangsungan operasional, melakukan pengembangan usaha, menciptakan inovasi, serta memberikan manfaat ekonomi kepada pemegang saham. Namun, pencapaian keuntungan tersebut harus dilakukan melalui aktivitas bisnis yang bertanggung jawab, efisien, serta tetap memperhatikan dampak terhadap aspek sosial dan lingkungan.

Dimensi kedua adalah people, yang mengacu pada tanggung jawab perusahaan terhadap manusia sebagai bagian dari pemangku kepentingan (stakeholders). Aspek ini mencakup berbagai bentuk tanggung jawab perusahaan, seperti pemenuhan hak tenaga kerja, penerapan standar

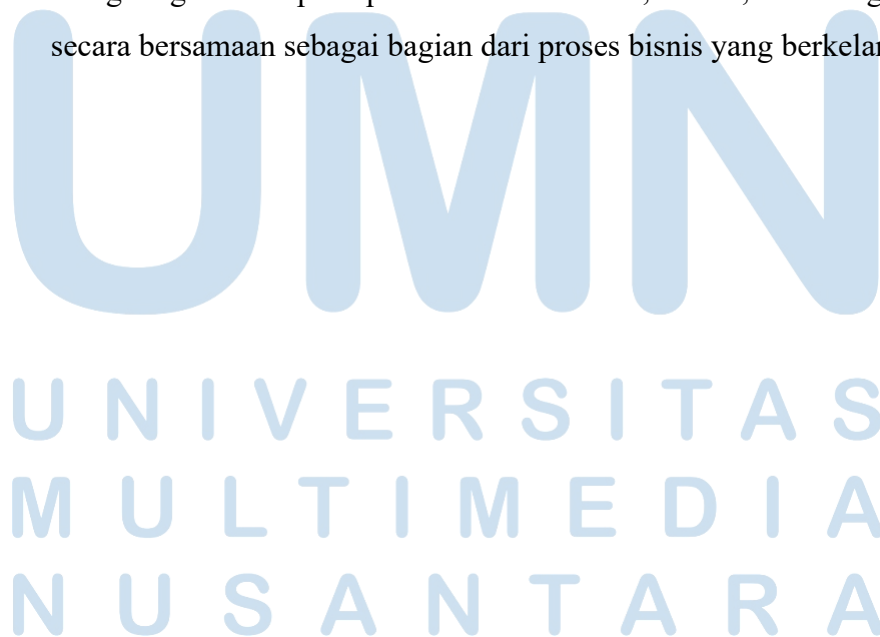
keselamatan dan kesehatan kerja, peningkatan kemampuan sumber daya manusia, perlindungan terhadap konsumen, penghormatan terhadap hak asasi manusia, serta kontribusi perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai kegiatan sosial. Perusahaan yang menerapkan prinsip *people* tidak hanya mengejar pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga berupaya membangun hubungan yang positif dan berkelanjutan dengan seluruh pihak yang memiliki keterkaitan dengan aktivitas bisnis perusahaan.

Dimensi ketiga adalah *planet*, yaitu bentuk tanggung jawab perusahaan dalam menjaga dan melestarikan lingkungan hidup. Dimensi ini menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya alam secara bijaksana melalui berbagai upaya, seperti pengurangan emisi gas rumah kaca, pengelolaan limbah, peningkatan efisiensi penggunaan energi dan air, perlindungan terhadap keanekaragaman hayati, serta pengembangan produk maupun proses produksi yang lebih ramah lingkungan. Penerapan prinsip *planet* bertujuan untuk mengurangi dampak negatif aktivitas perusahaan terhadap lingkungan sehingga ketersediaan sumber daya alam tetap dapat dipertahankan bagi generasi saat ini maupun generasi mendatang.

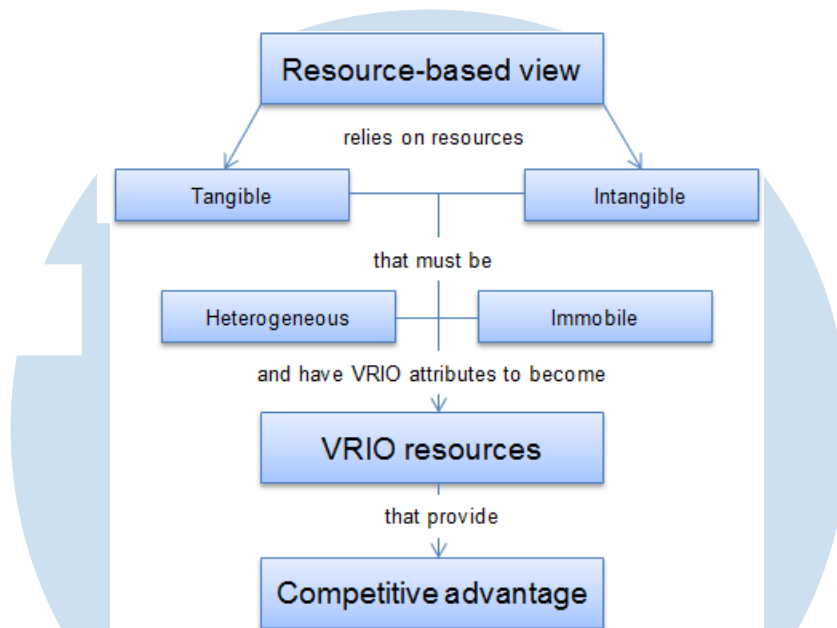
Ketiga dimensi dalam konsep Triple Bottom Line tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, melainkan membentuk suatu pendekatan keberlanjutan yang saling terintegrasi. Perusahaan yang hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi tanpa memperhatikan aspek sosial dan lingkungan dapat menghadapi berbagai risiko, seperti berkurangnya kepercayaan masyarakat, munculnya konflik dengan pemangku kepentingan, adanya tekanan regulasi, hingga melemahnya daya saing perusahaan. Sebaliknya, perusahaan yang mampu menciptakan keseimbangan antara aspek profit, *people*, dan *planet* memiliki peluang yang lebih besar dalam membangun nilai jangka panjang, meningkatkan reputasi perusahaan, serta menjaga keberlangsungan bisnis secara berkelanjutan.

Sejalan dengan meningkatnya penerapan praktik bisnis berkelanjutan di tingkat global, konsep Triple Bottom Line kemudian berkembang menjadi salah satu dasar pemikiran yang banyak digunakan dalam pelaksanaan sustainability oleh berbagai perusahaan. Konsep ini tidak hanya menjadi pendekatan dalam memahami keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, tetapi juga menjadi salah satu dasar dalam pengembangan berbagai standar pelaporan keberlanjutan, termasuk Global Reporting Initiative (GRI), serta digunakan sebagai pedoman dalam merancang strategi keberlanjutan perusahaan di berbagai bidang industri.

Meskipun demikian, Elkington melalui tulisannya pada tahun 2018 yang berjudul *25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It* menjelaskan bahwa konsep Triple Bottom Line pada dasarnya tidak dirancang hanya sebagai suatu kerangka pelaporan (reporting framework) bagi perusahaan. Konsep tersebut memiliki tujuan yang lebih luas, yaitu mendorong perubahan mendasar terhadap cara perusahaan dalam memahami dan menciptakan nilai. Melalui pendekatan ini, perusahaan diharapkan mampu mengintegrasikan penciptaan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersamaan sebagai bagian dari proses bisnis yang berkelanjutan.



2.2.2. Teori *Resource-Based View* (RBV) – Jay Barney (1991)



Teori Resource-Based View (RBV) merupakan salah satu pendekatan penting dalam bidang manajemen strategis yang menjelaskan bahwa sumber utama terbentuknya keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya (resources) dan kapabilitas (capabilities) internal yang dimilikinya. Teori ini dikembangkan secara sistematis oleh Jay Barney (1991) melalui artikelnya yang berjudul *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Berbeda dengan pendekatan strategis yang lebih menekankan pada pengaruh faktor eksternal, seperti kondisi industri dan tingkat persaingan pasar, pendekatan RBV berpendapat bahwa kemampuan perusahaan dalam menciptakan serta mempertahankan keunggulan kompetitif sangat bergantung pada bagaimana perusahaan memperoleh, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya internal secara efektif.

Menurut Barney (1991), keberadaan sumber daya perusahaan tidak secara otomatis dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Hanya sumber daya tertentu yang memiliki karakteristik khusus yang mampu

menjadi dasar terciptanya sustained competitive advantage. Dalam konsep awalnya, Barney memperkenalkan empat karakteristik sumber daya melalui kerangka VRIN, yaitu valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable. Selanjutnya, konsep tersebut mengalami perkembangan dan banyak digunakan dalam bentuk kerangka VRIO yang terdiri atas valuable, rare, inimitable, dan organized. Perubahan tersebut menambahkan penekanan terhadap pentingnya kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Meskipun terdapat perbedaan istilah antara VRIN dan VRIO, kedua pendekatan tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu menjelaskan karakteristik sumber daya yang dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Karakteristik pertama adalah valuable atau bernilai, yaitu sumber daya perusahaan harus memiliki kemampuan dalam memberikan manfaat strategis bagi perusahaan. Nilai tersebut dapat berupa peningkatan efisiensi operasional, pengurangan biaya, penciptaan inovasi, maupun kemampuan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan bisnis. Apabila suatu sumber daya tidak mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan, maka sumber daya tersebut tidak dapat menjadi faktor yang mendukung peningkatan daya saing.

Karakteristik kedua adalah rare atau langka, yang berarti bahwa sumber daya tersebut tidak banyak dimiliki oleh perusahaan lain dalam industri yang sama. Unsur kelangkaan menjadi faktor penting karena apabila suatu sumber daya dapat dimiliki secara luas oleh sebagian besar perusahaan, maka sumber daya tersebut tidak lagi menjadi faktor pembeda yang mampu memberikan keunggulan kompetitif.

Karakteristik ketiga adalah inimitable atau sulit untuk ditiru, yaitu kondisi ketika sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak mudah untuk disalin maupun dikembangkan oleh pesaing. Kesulitan dalam melakukan imitasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perjalanan sejarah

perusahaan, karakteristik budaya organisasi, pengetahuan khusus yang dimiliki perusahaan, pengalaman yang telah terbentuk dalam jangka waktu tertentu, kemampuan inovasi, maupun hubungan yang telah terbangun dengan para pemangku kepentingan.

Karakteristik keempat berkaitan dengan aspek organized dalam kerangka VRIO atau non-substitutable dalam kerangka VRIN. Dalam pendekatan VRIO, perusahaan harus memiliki sistem organisasi yang mampu mendukung pemanfaatan sumber daya secara optimal, termasuk melalui struktur organisasi, sistem manajemen, kebijakan perusahaan, serta proses bisnis yang sesuai. Tanpa adanya kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya tersebut, keberadaan sumber daya yang bernilai dan sulit ditiru sekalipun tidak akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif secara maksimal.

Berdasarkan pendekatan Resource-Based View (RBV), sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak terbatas pada aset yang bersifat fisik atau berwujud (tangible assets), seperti peralatan produksi, teknologi, maupun fasilitas operasional. Sumber daya perusahaan juga mencakup berbagai aset yang bersifat tidak berwujud (intangible assets), antara lain reputasi perusahaan, budaya organisasi, kemampuan inovasi, pengetahuan internal, kemampuan manajerial, hubungan dengan pelanggan, serta tingkat kepercayaan yang dibangun bersama para pemangku kepentingan. Dalam praktik bisnis, aset tidak berwujud tersebut sering kali memiliki peran yang lebih strategis karena karakteristiknya yang relatif lebih sulit untuk ditiru oleh pesaing dibandingkan dengan aset fisik. Oleh karena itu, aset tidak berwujud dapat menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Sejalan dengan perkembangan lingkungan bisnis modern, penerapan sustainability mulai dipandang sebagai salah satu sumber daya strategis yang memiliki keterkaitan dengan karakteristik sumber daya dalam teori RBV. Komitmen perusahaan terhadap praktik keberlanjutan

dapat memberikan berbagai manfaat strategis, seperti membangun citra dan reputasi positif perusahaan, meningkatkan kepercayaan konsumen, memperkuat hubungan dengan investor, mendorong pengembangan inovasi produk maupun proses bisnis, serta meningkatkan efektivitas dalam penggunaan sumber daya perusahaan. Apabila praktik sustainability telah menjadi bagian yang terintegrasi dalam budaya organisasi dan aktivitas bisnis perusahaan, maka praktik tersebut dapat berkembang menjadi suatu kapabilitas organisasi yang memiliki nilai strategis dan sulit untuk ditiru oleh perusahaan pesaing. Dengan demikian, sustainability berpotensi menjadi salah satu faktor yang mendukung terbentuknya keunggulan kompetitif berkelanjutan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berkaitan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

No	Pengarang	Judul Artikel	Nama Jurnal	Temuan
1	Melisa (2022)	<i>Analysis of the Impacts of Green Marketing and Brand Image on Consumer Loyalty</i>	<i>Business Management Journal</i>	Green marketing dan citra merek berkelanjutan memiliki dampak positif terhadap loyalitas konsumen di Indonesia.
2	Putri & Haryanto (2024)	<i>The Influence of Green Brand Image, Satisfaction, Trust, on Loyalty Moderated by Environmental Ethics on Green</i>	<i>International Journal of Current Science Research and Review</i>	Kesadaran lingkungan dan etika lingkungan memperkuat hubungan antara citra merek hijau dan loyalitas konsumen.

		<i>Products in Indonesia</i>		
3	Dananjoyo & Udin (2023)	<i>The Effect of Sustainable Brand Equity on Customer Satisfaction and Loyalty Using Customer Trust as Mediation Variable</i>	<i>ResearchGate</i>	Kepercayaan pelanggan terhadap merek hijau memainkan peran penting dalam membangun loyalitas merek jangka panjang.
4	Lin, Lobo, & Leckie (2017)	<i>Green Brand Benefits and Their Influence on Brand Loyalty</i>	<i>Marketing Intelligence & Planning</i>	Manfaat fungsional dan emosional dari merek hijau berpengaruh langsung terhadap loyalitas konsumen.
5	Moisescu (2018)	<i>From Perceptual Corporate Sustainability to Customer Loyalty</i>	<i>Economic Research</i>	Persepsi keberlanjutan perusahaan memiliki dampak positif terhadap loyalitas pelanggan di berbagai industri.
6	Zhang et al. (2018)	<i>Identifying Factors Preventing Sustainable Brand Loyalty among Consumers</i>	<i>Sustainability</i>	Faktor-faktor seperti daya tarik merek alternatif dan emosi negatif dapat menyebabkan peralihan merek,

				menghambat loyalitas terhadap merek berkelanjutan.
7	Dangelico & Vocalelli (2017)	<i>Green Marketing: Evolution, Challenges, and Future Directions</i>	<i>Journal of Marketing Research</i>	<i>Green marketing</i> berkembang pesat, tetapi tantangan dalam regulasi masih perlu diatasi.
8	Hartmann & Apaolaza-Ibáñez (2017)	<i>Consumer Perception of Green Brands</i>	<i>Journal of Consumer Psychology</i>	Persepsi positif terhadap merek hijau meningkatkan niat pembelian produk berkelanjutan.
9	Ottman et al. (2017)	<i>Avoiding Greenwashing: Best Practices in Sustainable Branding</i>	<i>Journal of Brand Ethics</i>	Perusahaan harus menghindari "greenwashing" dan membangun komunikasi keberlanjutan yang kredibel.
10	Borin et al. (2017)	<i>Consumer Preferences for Sustainable Products</i>	<i>Journal of Environmental Economics</i>	Konsumen lebih cenderung membeli produk berkelanjutan jika mereka memahami dampak positifnya.
11	Goh & Balaji (2017)	<i>The Role of Green Brand Image in Consumer Loyalty</i>	<i>Journal of Sustainable Commerce</i>	Merek yang memiliki citra hijau yang kuat lebih mampu

				mempertahankan pelanggan.
12	Choi & Ng (2017)	<i>Environmental Concern and Consumer Purchase Intentions</i>	<i>Journal of Consumer Decision-Making</i>	Kepedulian lingkungan menjadi faktor utama dalam pembelian produk hijau.
13	Luchs et al. (2017)	<i>Sustainability and Consumer Decision-Making</i>	<i>Journal of Marketing Science</i>	Konsumen semakin mempertimbangkan keberlanjutan sebagai faktor utama dalam keputusan pembelian.
14	Peattie & Crane (2018)	<i>Green Marketing: Sustainability and Consumer Engagement</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Keterlibatan pelanggan dalam kampanye hijau meningkatkan loyalitas terhadap merek yang mempromosikan keberlanjutan.
15	Kotler & Keller (2018)	<i>Marketing Management: The Role of Sustainability in Brand Strategy</i>	<i>Journal of Consumer Marketing</i>	Merek yang menerapkan strategi keberlanjutan lebih cenderung mempertahankan loyalitas pelanggan dibandingkan yang tidak.

16	Mudrika et al. (2019)	<i>The Impact of Green Branding on Consumer Loyalty in Emerging Markets</i>	<i>Journal of Sustainable Business</i>	Konsumen di negara berkembang semakin mempertimbangkan keberlanjutan dalam keputusan pembelian mereka.
17	Porter & Kramer (2019)	<i>Creating Shared Value: Sustainability as a Competitive Advantage</i>	<i>Harvard Business Review</i>	Strategi keberlanjutan dapat meningkatkan nilai merek dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
18	Oliver (2019)	<i>Consumer Loyalty: A Framework for Understanding Brand Commitment</i>	<i>Journal of Marketing Research</i>	Loyalitas pelanggan terdiri dari empat tahap: kognitif, afektif, konatif, dan tindakan.
19	Statista (2020)	<i>Consumer Willingness to Pay More for Sustainable Products</i>	<i>Statista Report</i>	Lebih dari 60% konsumen global bersedia membayar lebih untuk produk berkelanjutan.
20	Katadata Insight Center (2021)	<i>Consumer Awareness and Understanding of Green Products</i>	<i>Katadata</i>	Hanya 28% konsumen Indonesia yang benar-benar memahami konsep produk berkelanjutan.
21	KPMG (2021)	<i>Sustainability Trends in</i>	<i>KPMG Global Review</i>	Tren keberlanjutan terus meningkat, tetapi

		<i>Consumer Behavior</i>		edukasi konsumen masih menjadi tantangan utama.
22	Indonesia Brand (2022)	<i>The Role of Green Branding in Building Consumer Trust</i>	<i>Journal of Branding</i>	<i>Green branding</i> secara signifikan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk berkelanjutan.
23	Diaz Hendropriyono (2022)	<i>Regulatory Challenges in Sustainable Branding</i>	<i>Journal of Business Law</i>	Regulasi keberlanjutan sering kali menjadi tantangan bagi perusahaan dalam membangun strategi branding berbasis sustainability.
24	Waste4Change (2023)	<i>Consumer Perception of Biodegradable Packaging</i>	<i>Journal of Waste Management</i>	Banyak konsumen belum memahami sepenuhnya manfaat kemasan biodegradable dibandingkan plastik konvensional.
25	Avani Eco (2023)	<i>Biodegradable Plastic and Consumer Adoption</i>	<i>Journal of Green Innovation</i>	Konsumen lebih cenderung beralih ke produk biodegradable jika tersedia informasi transparan tentang manfaatnya.

26	Greenhope (2023)	<i>Sustainable Innovation in Plastic Industry</i>	<i>Journal of Environmental Research</i>	Perusahaan perlu beradaptasi dengan regulasi keberlanjutan untuk mempertahankan daya saing bisnis.
27	Prastuti Sarmah & Anubhav Pratap Singh (2024)	<i>Green Marketing Strategies for Consumer Engagement</i>	<i>Journal of Marketing Strategies</i>	Kampanye pemasaran hijau meningkatkan keterlibatan pelanggan dan memperkuat hubungan mereka dengan merek.
28	Udin et al. (2024)	<i>Sustainable Brand Equity and Consumer Trust</i>	<i>Journal of Sustainability</i>	Konsumen lebih cenderung setia pada merek yang memiliki sertifikasi keberlanjutan dan transparansi tinggi.
29	Gleim et al. (2024)	<i>Consumer Skepticism and Green Marketing</i>	<i>Journal of Consumer Behavior</i>	Skeptisisme terhadap klaim hijau menjadi tantangan utama dalam pemasaran berkelanjutan.
30	Wilson & Grant (2022)	<i>The Future of Sustainability in Branding</i>	<i>Sustainable Business Review</i>	Tren branding sustainability akan terus berkembang seiring meningkatnya kesadaran konsumen.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

2.4. Kerangka Konseptual

Penelitian ini didasarkan pada pemahaman bahwa sustainability telah mengalami perkembangan makna, yaitu dari konsep pembangunan berkelanjutan menjadi salah satu pendekatan strategis dalam bisnis yang mampu menghasilkan nilai jangka panjang bagi perusahaan. Dalam perkembangan dunia usaha saat ini, sustainability tidak lagi hanya dipahami sebagai bentuk kegiatan sosial, kepedulian lingkungan, atau sekadar pemenuhan terhadap ketentuan regulasi. Sebaliknya, sustainability telah menjadi bagian dari strategi perusahaan yang diterapkan secara terintegrasi dalam berbagai aktivitas bisnis. Oleh karena itu, penelitian ini menjadikan sustainability sebagai konsep utama dalam menganalisis bagaimana praktik keberlanjutan diterapkan oleh PT Unilever Indonesia Tbk.

Analisis mengenai implementasi sustainability dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Triple Bottom Line yang diperkenalkan oleh John Elkington (1997). Konsep tersebut menjelaskan bahwa keberhasilan penerapan sustainability dalam perusahaan dapat dilihat melalui kemampuan perusahaan dalam menjaga keseimbangan antara tiga aspek utama, yaitu aspek ekonomi (profit), aspek sosial (people), dan aspek lingkungan (planet). Ketiga dimensi tersebut digunakan sebagai dasar analisis untuk memahami bagaimana PT Unilever Indonesia Tbk menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan melalui berbagai kebijakan, strategi, serta aktivitas operasional perusahaan.

Selanjutnya, hasil identifikasi terhadap implementasi sustainability tersebut dianalisis melalui perspektif teori Resource-Based View (RBV) yang dikembangkan oleh Jay Barney (1991). Teori ini digunakan untuk menilai apakah praktik sustainability yang diterapkan perusahaan dapat dikategorikan sebagai sumber daya strategis (strategic resources) yang memenuhi karakteristik VRIO, yaitu valuable, rare, inimitable, dan organized. Pemenuhan karakteristik tersebut menjadi dasar untuk melihat potensi sustainability dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada penggambaran mengenai praktik sustainability yang dilakukan perusahaan, tetapi juga mengkaji

bagaimana praktik tersebut dapat memberikan nilai strategis dalam mendukung kemampuan perusahaan mempertahankan daya saingnya.

Selain menganalisis hubungan antara implementasi *sustainability* dan keunggulan kompetitif berkelanjutan, penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat implementasi *sustainability* pada PT Unilever Indonesia Tbk. Analisis terhadap faktor-faktor tersebut dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi yang memengaruhi keberhasilan implementasi *sustainability* sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan bahwa konsep *sustainability* menjadi dasar analisis implementasi keberlanjutan perusahaan. Implementasi tersebut dianalisis melalui dimensi *Triple Bottom Line*, kemudian dievaluasi menggunakan

perspektif *Resource-Based View* untuk mengetahui kontribusinya dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selanjutnya, penelitian mengidentifikasi faktor pendukung dan tantangan implementasi *sustainability* sehingga diperoleh gambaran yang utuh mengenai implementasi *sustainability* sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan pada PT Unilever Indonesia Tbk.

Kerangka konseptual tersebut menunjukkan bahwa penelitian diawali dengan konsep *sustainability* sebagai landasan utama penelitian. Konsep tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam implementasi *sustainability* yang dianalisis berdasarkan dimensi *Triple Bottom Line*, yaitu *profit*, *people*, dan *planet*. Hasil implementasi tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan teori *Resource-Based View* untuk menilai apakah implementasi *sustainability* telah menjadi sumber daya strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pada tahap akhir, penelitian mengidentifikasi berbagai faktor pendukung dan tantangan yang memengaruhi implementasi *sustainability*, sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi *sustainability* sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan pada PT Unilever Indonesia Tbk.

2.5. Proposisi

Dalam penelitian kualitatif, proposisi merupakan dugaan konseptual yang disusun berdasarkan hasil kajian teori, konsep, dan penelitian terdahulu. Berbeda dengan hipotesis pada penelitian kuantitatif yang diuji menggunakan analisis statistik, proposisi dalam penelitian kualitatif berfungsi sebagai pedoman dalam mengarahkan proses pengumpulan data, analisis, dan interpretasi temuan penelitian. Oleh karena itu, proposisi dalam penelitian ini disusun berdasarkan konsep *Sustainability*, teori *Triple Bottom Line* (TBL) yang dikemukakan oleh John Elkington (1997), serta teori *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Jay Barney (1991).

Berdasarkan landasan teori tersebut, penelitian ini mengajukan tiga proposisi sebagai berikut.

a. Proposisi 1

Implementasi sustainability pada PT Unilever Indonesia Tbk tercermin melalui upaya perusahaan dalam mengintegrasikan tiga aspek utama, yaitu ekonomi (profit), sosial (people), dan lingkungan (planet), ke dalam strategi perusahaan, sistem tata kelola, serta berbagai aktivitas operasional yang dijalankan sesuai dengan prinsip Triple Bottom Line.

Proposisi tersebut disusun berdasarkan konsep Triple Bottom Line yang menjelaskan bahwa keberhasilan penerapan sustainability dalam suatu perusahaan tidak hanya dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mencapai kinerja ekonomi, tetapi juga dari kemampuannya dalam memberikan kontribusi terhadap aspek sosial serta menjaga keberlangsungan lingkungan secara seimbang. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji bagaimana ketiga dimensi tersebut diterapkan oleh PT Unilever Indonesia Tbk sebagai bagian dari pelaksanaan strategi keberlanjutan perusahaan.

b. Proposisi 2

Implementasi sustainability yang telah terintegrasi ke dalam strategi bisnis PT Unilever Indonesia Tbk dapat menjadi salah satu sumber pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal tersebut terjadi karena penerapan sustainability mampu membangun sumber daya dan kapabilitas strategis perusahaan yang memiliki karakteristik bernilai (valuable), langka (rare), sulit untuk ditiru (inimitable), serta didukung oleh kemampuan organisasi dalam mengelolanya secara optimal (organized).

Proposisi tersebut mengacu pada teori Resource-Based View (RBV) yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat diperoleh melalui kepemilikan dan pengelolaan sumber daya strategis yang memenuhi karakteristik VRIO. Dalam penelitian ini, implementasi sustainability dipahami sebagai salah satu bentuk sumber daya tidak berwujud (intangible resource) yang memiliki potensi untuk memperkuat reputasi perusahaan, meningkatkan kemampuan inovasi, mempererat

hubungan dengan para pemangku kepentingan, serta menciptakan nilai tambah yang sulit untuk direplikasi oleh perusahaan pesaing.

c. Proposisi 3

Keberhasilan penerapan sustainability sebagai salah satu sumber pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan pada PT Unilever Indonesia Tbk dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung maupun hambatan yang berasal dari kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Proposisi ini didasarkan pada pemahaman bahwa implementasi sustainability tidak hanya bergantung pada komitmen perusahaan dalam menjalankan prinsip keberlanjutan, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai aspek lain, seperti peran kepemimpinan, budaya organisasi, kemampuan inovasi, penerapan tata kelola perusahaan, perkembangan teknologi, kebijakan dan regulasi pemerintah, tuntutan para pemangku kepentingan, serta perubahan dalam lingkungan persaingan bisnis. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat mendukung maupun menjadi tantangan dalam penerapan sustainability sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.

