



---

## KEUNGGULAN BERSAING DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI BERKELANJUTAN

Uli Wildan Nuryanto<sup>1</sup>, Masyhudzulhak Djamil<sup>2</sup>, Achmad H. Sutawidjaya<sup>3</sup>, Ahmad Badawi Saluy<sup>4</sup>

<sup>1, 2, 3, 4</sup> University Mercu Buana Jakarta

Jl. Meruya Selatan No. 1, Kembangan, Jakarta Barat

<sup>1</sup>uli.wildan11@gmail.com,

<sup>2</sup>masydk@gmail.com

<sup>3</sup>suta.phd@gmail.com

<sup>4</sup>badawi\_saluy@yahoo.co.id

---

### Abstract

*The chemical manufacturing sector contributed to the domestic export value of 6.41% of total exports, in the last 3 years there was a significant decrease in production volume which caused the growth of the chemical industry sector to only reach 3.48%. This shows the importance of competitive advantage in facing global competition. This research was conducted to test the indicators that influence competitive advantage in improving organizational performance. The study was conducted in the chemical manufacturing industry sector in Banten Province on 110 managerial level respondents using purposive sampling method. The results of the outer model show that all indicators of competitive advantage can build latent variables, while of 28 indicators of organizational performance that are sustainable there are 3 indicators that have loading factors below 0.70, so that only 25 indicators are able to build latent variables. The inner model results show that the model built has good goodness of fit, while the results of the hypothesis test show a significant effect between the variables of competitive advantage on sustainable organizational performance with a magnitude of influence of 50.3%.*

**Keywords:** *Managerial function, Competitive Advantage, Sustainable Organizational Performance.*

### Abstrak

Sektor manufaktur bahan kimia berkontribusi pada nilai ekspor domestik sebesar 6,41% dari total ekspor, dalam 3 tahun terakhir terjadi penurunan volume produksi yang signifikan menyebabkan pertumbuhan sektor industri kimia mencapai 3,48%. Hal ini menunjukkan pentingnya keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan global. Penelitian ini dilakukan untuk menguji indikator yang memengaruhi keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian dilakukan pada sektor industri manufaktur kimia di Provinsi Banten terhadap 110 responden level manajerial dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil outer model menunjukkan seluruh indikator keunggulan bersaing dapat membangun variabel latennya sedangkan dari 28 indikator kinerja organisasi yang berkelanjutan terdapat 3 indikator yang memiliki loading faktor dibawah 0,70, sehingga hanya 25 indikator yang mampu membangun variabel latennya. Hasil inner model menunjukkan model yang dibangun memiliki *goodness of fit* yang baik sedangkan hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan dengan besarnya pengaruh sebesar 50,3%.

**Kata kunci:** Fungsi Manajerial, Keunggulan bersaing berkelanjutan, kinerja organisasi Berkelanjutan.

### PENDAHULUAN

Keberlanjutan suatu perusahaan telah menjadi perspektif penting dalam mengelola perusahaan melalui pendekatan holistik dengan mempertimbangkan dimensi ekonomi, lingkungan dan sosial perusahaan (Chang et al, 2017). Dengan semakin pentingnya keberlanjutan perusahaan menyebabkan teori yang membahas terkait keberlanjutan menjadi berkembang pesat dalam enam dekade terakhir. Setelah diperkenalkannya konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainability development*) oleh komisi Brundland, maka konsep keberlanjutan (*sustainability*) menjadi semakin banyak diadopsi oleh dunia industri bersama dengan pemangku kepentingan lainnya (Staniškis & Arbačiauskas, 2009). Pembangunan berkelanjutan pada tingkat organisasi seperti yang dijelaskan menggunakan *triple bottom line* adalah pendekatan yang menggunakan tiga dimensi antara lain kinerja ekonomi, kinerja lingkungan dan kinerja sosial. Konsep ini telah banyak menginspirasi perusahaan baik nasional maupun internasional, organisasi dan lembaga akademik untuk mencari cara dalam mengukur dan mengevaluasi keberhasilan yang berkelanjutan. Oleh karenanya banyak peneliti yang menggambarkan kinerja organisasi yang berkelanjutan sebagai suatu hasil pencapaian organisasi terhadap kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial sebagai hasil bersama sebuah system manajemen yang berkelanjutan (Staniškis & Arbačiauskas, 2009).

Permasalahan yang berhubungan dengan lingkungan menjadi tantangan besar bagi dunia bisnis, dengan kondisi yang tidak stabil akan berkontribusi terhadap kerusakan sumber daya alam (Hall et al, 2010). Karenanya pihak industri didorong untuk menerapkan pendekatan proaktif dalam melindungi lingkungan dari efek kegiatan bisnis mereka pada level lingkungan biofisik akibat dari konsumsi yang berlebihan terhadap sumber daya alam dan produksi jumlah limbah (Fraj, Matute, & Melero, 2015) dan (Gamero et al, 2011). Aspek lingkungan sering dikorbankan demi keuntungan bisnis, sementara tekanan sosial dan peraturan lingkungan dapat memaksa organisasi untuk menjadi lebih aktif dalam pengelolaan lingkungan (Barber, 2014). Beberapa organisasi memiliki inisiatif untuk mengadopsi praktik manajemen lingkungan yang mereka abaikan atau laksanakan hanya untuk memenuhi persyaratan peraturan. Hal ini berakibat organisasi kehilangan peluang untuk mengambil keuntungan dari peluang ekonomi yang terkait dengan manajemen lingkungan karena hanya fokus terhadap laba jangka pendek atau ketidaktahuan murni tentang langkah-langkah perlindungan lingkungan (Schaltegger & Synnestevedt, 2002). Sebaliknya organisasi yang lain mampu melebihi apa yang dipersyaratkan oleh peraturan untuk menerapkan strategi lingkungan yang proaktif untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang (Correa & Sharma, 2003).

Sektor industri manufaktur kimia memegang peranan penting bagi pertumbuhan nasional dalam negeri, namun disisi lain dengan bahaya dan risiko yang dapat terjadi pada sektor ini menjadi sangat menjadi perhatian bagi pemerintah serta masyarakat. Mengingat dalam kegiatan operasionalnya sehari-hari, sektor ini tidak dapat dilepaskan dengan penggunaan bahan kimia berbahaya juga penggunaan teknologi. Sehingga memunculkan isu lingkungan terutama dengan limbah berbahaya yang dihasilkan, yang menjadikan sektor ini sering kali mengalami pemberitaan di media masa dan bahkan tidak jarang mengalami tekanan sosial dari masyarakat seperti terjadinya demonstrasi dari masyarakat disekitar industri kimia beroperasi. Hal ini bukan hanya terjadi di dalam negeri semata, permasalahan lingkungan diluar negeri sering kali disebabkan oleh adanya buangan limbah yang berdampak terhadap lingkungan dan berefek kepada kualitas tanah, air dan udara yang disebabkan oleh kimia yang bereaksi dengan sumber daya lingkungan disekitarnya (Aisyah & Saputra, 2019). Pemerintah berusaha untuk menjadi penengah dengan fungsinya sebagai regulator dengan mengeluarkan peraturan yang mendukung terciptanya kegiatan operasional yang aman dan berkelanjutan. Bagi sektor industri manufaktur kimia, hal tersebut merupakan dukungan yang sangat baik, kendati beberapa menganggap hal tersebut dapat menjadi beban ekonomi bagi perusahaan mengingat dengan mengikuti sistem yang ada menjadikannya sebagai biaya tambahan bagi perusahaan seperti penambahan tenaga kerja pada bidang tertentu, biaya untuk sosialisasi dan penerapan sistem manajemen dan lain sebagainya.

Sektor industri manufaktur kimia dalam negeri juga mengalami beberapa tekanan dari pasar, seperti banyaknya barang import yang masuk akibat adanya pasar bebas dan munculnya kesadaran pasar dari masyarakat bahwa produk kimia yang bermutu haruslah didapatkan dari kegiatan operasional hijau yang ramah terhadap lingkungan. Hal ini menimbulkan suatu tantangan tersendiri bagi sektor ini. Untuk itu perlunya suatu keunggulan bersaing yang harus dimiliki oleh sektor ini agar tidak kalah bersaing dalam memperebutkan pasar sehingga dapat tetap bertahan secara berkelanjutan. Oleh karenanya, sangat penting bagi sektor industri manufaktur kimia untuk dapat memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Barney (1991) telah mengusulkan untuk menggunakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perlu dibangun dengan menggunakan model teoritis yang dimulai dengan asumsi bahwa sumber daya perusahaan akan heterogen dan tidak bergerak. Tentu saja tidak semua sumber daya perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sehingga untuk dapat memiliki potensi ini, sumber daya perusahaan harus memiliki empat kriteria antara lain; (a) sumber daya harus berharga, dimana perusahaan harus mengeksploitasi peluang atau menetralkan ancaman yang ada dilingkungan perusahaan, (b) sumber daya harus bersifat langka dibandingkan dengan

sumber daya yang dimiliki pesaing, (c) sumber daya haruslah tidak dapat ditiru oleh pesaing yang ada dan (d) sumber daya harus bersifat tidak setara dengan sumber daya penggantinya yang berarti sumber daya tidak dapat digantikan dengan apapun. Dengan keempat konsep yang diusulkan oleh Barney, maka perusahaan dapat menggunakan potensi internalnya untuk menjadikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dari gambaran tersebut maka peneliti berusaha mengembangkan penelitian untuk memecahkan permasalahan terkait kinerja yang berkelanjutan pada sektor industri manufaktur kimia dengan menggunakan pendekatan model keunggulan bersaing dilihat dari perspektif sumber daya manusia. Dengan keterbaruan yang mengintegrasikan indikator-indikator yang diperoleh dari berbagai sumber literatur.

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) tidak dapat dipisahkan dari perkembangan konsep *resources based view* (RBV) yang memfokuskan pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kombinasi sumber daya alam yang unik atau untuk membangun dengan cara yang berbeda dibandingkan pesaingnya. Perbedaan dalam pengelolaan sumber daya alam dan kemampuan perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya memberikan suatu keunggulan bersaing. Teori RBV menyatakan bahwa keunggulan bersaing perusahaan akan didapatkan apabila perusahaan bergantung kepada sumber daya organisasi yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan (Barney, J.B., & Clark, 2007). Sedangkan dalam penelitian lainnya (Barney, J. B. dan Hesterly, 2008) menjelaskan dalam perspektif lain terkait dengan usaha untuk mencapai keberhasilan dalam persaingan melalui kerangka VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organization*). Dalam kerangka ini Barney menggantikan konsep non-substitusi dengan konsep organisasi.

Dalam perspektif sumber daya manusia, perkembangan teori keunggulan bersaing ikut mewarnai pengelolaan sumber daya manusia. Mengingat dengan sumber daya manusia yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak tergantikan akan menjadi pembeda dengan para pesaing. Dalam konteks industri manufaktur, terdapat banyak sumber daya yang dapat menjadi penopang keberhasilan organisasi seperti teknologi, pemakaian sumber daya alam seperti bahan baku, sistem manajemen dan lain sebagainya yang pada umumnya memiliki kesamaan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang sejenis dalam ruang lingkup bisnis yang sama. Namun peranan keunggulan bersaing dalam perspektif sumber daya manusia akan menjadi pembeda antara perusahaan tersebut. Industri manufaktur kimia dalam negeri tidak jauh berbeda dengan industri manufaktur kimia di negara lainnya, dimana pada sektor ini penggunaan teknologi menjadi sesuatu yang wajib mengingat sektor industri ini memiliki potensi risiko yang tinggi terhadap lingkungan terkait dengan penggunaan bahan kimia berbahaya. Sehingga banyak perusahaan yang mengaplikasikan berbagai sistem manajemen terpadu seperti mengintegrasikan sistem manajemen mutu, lingkungan dan keselamatan kerja. Oleh karenanya, keberhasilan

perusahaan akan sangat dibedakan oleh sumber daya manusia yang memiliki keunggulan bersaing dengan menggunakan kerangka VRIN yang dicetuskan oleh Barney.

Kedudukan sumber daya manusia dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya memiliki keunikan tersendiri, mengingat manusia memiliki karakteristik khusus seperti karakteristik yang pertama memiliki intuisi dan emosi yaitu sebagai makhluk hidup, manusia tidak dapat diperlakukan seperti faktor produksi lain yang bersifat pasif sebab manusia memiliki perasaan yang mendalam jika diperlakukan wajar maupun tidak wajar di dalam suatu organisasi. Karakteristik yang kedua adalah manusia merupakan kepribadian yang aktif, yang berarti manusia memiliki kebutuhan psikis tidak terbatas yang bersifat dinamis dan memiliki keinginan untuk mendapatkan kinerja semaksimal mungkin. Karakteristik yang ketiga adalah manusia memiliki fungsi tingkat kemampuan sikap dan derajat yang tinggi sebagai makhluk sosial. Dengan karakteristik manusia tersebut maka untuk dapat mengembangkan manusia sebagai potensi keunggulan bersaing terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan perusahaan, antara lain; (1) tidak semua sumber daya manusia memiliki kualitas yang unggul, (2) adanya variasi dalam hal kinerja baik produktivitas, efektivitas dan efisiensi, (3) adanya keberagaman kualitas dari sisi sumber daya manusia akan menyebabkan perbedaan dan deviasi dari segi kualitas produk yang dihasilkan dan (4) pemahaman dan penguasaan terhadap perkembangan proses antara individu sumber daya manusia belum merata.

Keunggulan bersaing dalam pengelolaan sumber daya manusia pada penelitian ini difokuskan terhadap upaya dalam mengoptimalkan fungsi dan peran manajerial antara lain fungsi perencanaan (CA1), pengorganisasian (CA2), pelaksanaan (CA3), pengendalian dan pengawasan (CA4), hal inilah yang menjadi novelty dari penelitian ini dibandingkan dengan penelitian terdahulu seperti Harjanti (2004) menggunakan kapabilitas manajer, kapabilitas karyawan, penyediaan teknologi, penyediaan sarana untuk transfer pengetahuan dan komitmen karyawan. (Li et al, 2006) yang menggunakan harga, kualitas, strategi pengiriman, inovasi produk dan kecepatan terhadap pasar. (Li & Liu, 2012) yang menggunakan indikator keuangan dan non keuangan, (Awaad, 2013) menggunakan kualitas, biaya, fleksibilitas dan pengiriman. (Izuchukwu, 2014) yang menggunakan komitmen kerja, kemajuan karir, aktualisasi diri, gaji, dan keamanan bekerja. (Sigalas, 2015) yang menggunakan hambatan keluar dan masuk, keunggulan biaya, diferensiasi, fokus terhadap pasar, sumberdaya dan kemampuan. (Mahdi et al, 2018) yang menggunakan subjek, media, tujuan dan perubahan. Lin & Chen (2017) menggunakan green knowledge sharing, inovasi pelayanan, kemampuan dinamis. Lorenzo (2018) yang menggunakan kemampuan teknologi, kemampuan manajerial, dan strategi bisnis.

Fungsi perencanaan dalam suatu perusahaan berkaitan dengan perencanaan keutuhan sumber daya manusia yang didasarkan kepada rencana penerapan teknologi dimana analisis pekerjaan akan memegang peranan penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Fungsi perngoganisasian bagi perusahaan berkaitan dengan usaha terstruktur yang digunakan dalam memajemen kerja perusahaan. Fungsi pelaksanaan meliputi upaya perusahaan dalam menggerakkan dan memanfaatkan kinerja karyawan agar seoptimal mungkin. Sedangkan fungsi pengendalian dan pengawasan akan berkaitan dengan upaya perusahaan dalam berkomunikasi dan berkoordinasi antara hubungan atasan dan bawahan yang didasarkan kepada interkasi sosial (Suprihatmi, 2008). Strategi dengan menggunakan pendekatan manajemen sumber daya manusia dirasakan sangat efektif dalam mencapai keunggulan bersaing mengingat kecendrungan perubahan dalam lingkungan sumber daya manusia seperti keragaman angkatan kerja, perubahan dan kemajuan teknologi, globalisasi, trend perubahan gaya dalam pengetahuan dan modal manusia dalam bidang jasa (Dessler, 1997).

Dalam konteks industri manufaktur, kinerja organisasi yang berkelanjutan memegang peranan penting bagi perusahaan. Mengingat perusahaan tidak hanya beroperasi pada saat ini saja namun justru bagaimana dapat terus menjalankan kegiatan operasinya dalam jangka panjang ke depannya. Kinerja organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati. Sedangkan konsep keberlanjutan (*sustainability*) dalam manufaktur berawal dari definisi pemenuhan kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kebutuhan generasi yang akan datang (WCED, 1987) dimana istilah tersebut sering didefinisikan sebagai konsep pembangunan yang berkelanjutan. Konsep tersebut merupakan keseimbangan yang memadukan kebutuhan anatra sumber daya alam dengan kebutuhan yang diperlukan. Konsep pembangunan berkelanjutan dinyatakan dalam tiga pilar antara lain lingkungan, sosial dan ekonomi yang lebih dikenal dengan konsep *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997). Aspek ekonomi fokus terhadap profitabilitas jangka pendek maupun jangka panjang, sedangkan keberlanjutan dari sisi sosial dinyatakan sebagai keamanan, keadilan dan kesejahteraan yang didapatkan oleh masing-masing individu (Jovane et al, 2008). Nilai yang berasal dari keterlibatan karyawan di dalam organisasi dapat lebih diperkuat dalam organisasi yang memiliki tujuan untuk menjalankan manajemen berkelanjutan. Sebagian besar pimpinan organisasi akan mengartikulasikan visi perusahaan yang dapat menumbuhkan ekonomi, memberikan kontribusi terhadap nilai-nilai sosial di dalam perusahaan dan di luar perusahaan, serta mengelola lingkungan secara bersama-sama. Konsep keberlanjutan jangka panjang telah membawa perubahan pada dunia industri dimana perusahaan memiliki harapan baru untuk tetap beroperasi dimasa yang akan datang tanpa adanya keterbatasan sumber daya. disisi lain dalam pemenuhan akan konsep keberlanjutan tersebut, diperlukannya nilai-nilai perusahaan baru yang

berkelanjutan yang harus dipahami dan dianut oleh pengambilan keputusan diberbagai tingkat organisasi.

Secara umum dalam penentuan indikator kinerja lingkungan dibagi menjadi dua pendekatan antara lain pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Pendekatan aspek kuantitatif dapat mengacu kepada metode evaluasi kinerja lingkungan (EPE) ISO 14031 dengan mempertimbangkan aspek teknis dan non teknis, dengan menggunakan 3 langkah pengukuran yaitu pemetaan, pengukuran dan analisis aspek dan dampak lingkungan. Sedangkan pendekatan kualitatif adalah pengukuran yang didasarkan kepada penilaian semantik, pandangan dan persepsi seseorang berdasarkan pengamatan dan penilaiannya terhadap sesuatu. Penelitian ini memfokuskan indikator kinerja lingkungan kepada pendekatan kualitatif yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan manufaktur besar termasuk perusahaan multinasional, antara lain; visi dan misi terhadap lingkungan (ENV1), target dan sasaran lingkungan (ENV2), analisis dan dampak lingkungan (ENV3), alokasi sumber daya terhadap pemenuhan lingkungan hidup (ENV4), cakupan prosedur yang berhubungan dengan lingkungan (ENV5), motivasi karyawan terhadap lingkungan (ENV6), komunikasi (ENV7), kepuasan pelanggan terhadap kinerja lingkungan (ENV8), system penghargaan (ENV9), pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (ENV10), pengembangan produk ramah lingkungan (ENV11), pengukuran kinerja lingkungan (ENV12), proses perbaikan/*corrective* (ENV13), proses pencegahan/*preventive* (ENV14), proses validasi (ENV15) dan proses umpan balik (ENV16).

Dimensi keberlanjutan organisasi yang kedua dilihat dari dimensi sosial, yang mewakili kapasitas terhadap penyediaan kesejahteraan karyawan serta masyarakat tanpa membedakan atribut yang ada. Dalam konteks industri manufaktur kimia, tantangan yang harus dihadapi perusahaan dalam menjaga nilai-nilai sosial adalah bagaimana mempromosikan pembangunan sosial dan peningkatan kualitas hidup melalui kualitas pekerjaan. Penelitian ini menggunakan pengembangan indikator dari hasil penelitian (Hristov & Chirico, 2019) dimana peneliti mengambil enam indikator dalam indikator kunci antara lain; tingkat kepuasan karyawan (SOC1), tingkat turnover karyawan (SOC2), tingkat keamanan dan kesehatan dalam bekerja (SOC3), pengembangan karir (SOC4), tingkat kesetaraan (SOC5) dan inisiatif sosial dalam tingkat lokal, nasional maupun internasional (SOC6).

Dimensi keberlanjutan organisasi yang ketiga adalah dimensi ekonomi, dimana peneliti menggunakan subdimensi berupa pertumbuhan dan pendapatan dari hasil penelitian Agha et al, (2011) dengan indikatornya antara lain; tingkat pertumbuhan penjualan terhadap pesaing (ECO1), tingkat kepuasan terhadap pertumbuhan penjualan (ECO2), keuntungan yang didapatkan dibandingkan dengan pesaing (ECO3), posisi laba yang didapatkan dibandingkan

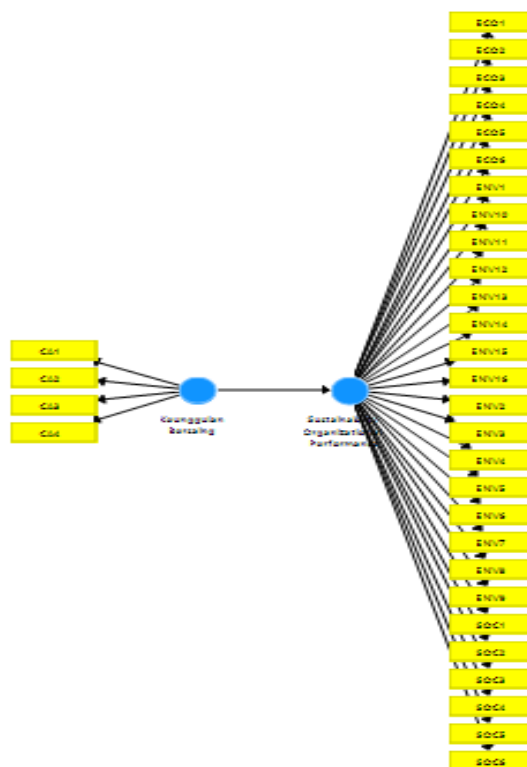
dengan pesaing (ECO4), posisi likuiditas keuangan dibandingkan dengan pesaing (ECO5) dan tingkat kepuasan terhadap pengembalian investasi perusahaan (ECO6).

Keunggulan bersaing juga berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi, hasil penelitian Agha et al, (2011) mengkonfirmasi bahwa variabel keunggulan bersaing memegang peranan penting terhadap kinerja organisasi, oleh karenanya peranan manajer dalam mengelola setiap dimensi keunggulan bersaing memegang peranan yang penting. Sedangkan (Rybakovas, 2015) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan peraturan pemerintah tidak mempengaruhi daya saing perusahaan pada industri manufaktur di negara-negara eropa timur, namun lebih dipengaruhi secara signifikan oleh keunggulan bersaing yang dimiliki oleh manufaktur tersebut. Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu yang telah membahas secara rinci terkait dengan dimensi dan indikator dari keunggulan bersaing dan kinerja yang berkelanjutan maka peneliti membuat hipotesis untuk penelitian ini dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keunggulan bersaing yang berkelanjutan terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan pada sektro industri manufaktur kimia.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel, dengan menggunakan Smart PLS 3. Operasional variabel pada penelitian ini terbagi menjadi dua variabel antara lain variabel keunggulan bersaing yang berkelanjutan sebagai variabel bebas yang diukur dengan menggunakan 4 indikator sedangkan variabel terikat adalah kinerja organisasi yang berkelanjutan yang diukur dengan menggunakan 28 indikator. Lokasi penelitian dilakukan terhadap 10 pabrik kimia yang terdapat di Provinsi Banten dengan total populasi sebanyak 151 karyawan yang berposisi sebagai manajerial dimasing-masing divisi dengan kriteria masa kerja minimal 2 tahun. Dengan menggunakan rumus slovin didapatkan jumlah sampel sebanyak 110 responden. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan survei berupa kuesioner yang terdiri dari 32 item pertanyaan yang menggambarkan masing-masing indikator penelitian. Dengan menggunakan skala Likert 1-5, dimana nilai 1 menggambarkan sangat tidak setuju, nilai 2 tidak setuju, 3 menggambarkan netral, 4 artinya setuju dan 5 maknanya sangat setuju. Kuesioner yang dibuat telah diujikan menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk mengukur keakuaratan dan keterulangan dari setiap item kuesioner yang diajukan kepada responden. Konseptual model yang dibangun pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut.





Sumber: Konseptual Model Penelitian

**Gambar 1 Konseptual Model Penelitian**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil uji validitas dengan menggunakan SPSS Versi 22 didapatkan ke 32 indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel laten memiliki nilai signifikansi dibawah 0,05 yang menggambarkan tiap-tiap indikator valid sebagaimana terangkum pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Kuesioner Penelitian**

No	Indikator	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
1	CA 1	0,824	0,000	Valid
2	CA 2	0,821	0,000	Valid
3	CA 3	0,821	0,000	Valid
4	CA 4	0,824	0,000	Valid
5	ENV 1	0,812	0,000	Valid
6	ENV 2	0,852	0,000	Valid
7	ENV 3	0,813	0,000	Valid
8	ENV 4	0,820	0,000	Valid
9	ENV 5	0,831	0,000	Valid
10	ENV 6	0,828	0,000	Valid
11	ENV 7	0,755	0,000	Valid
12	ENV 8	0,739	0,000	Valid

13	ENV 9	0,802	0,000	Valid
14	ENV 10	0,816	0,000	Valid
15	ENV 11	0,794	0,000	Valid
16	ENV 12	0,766	0,000	Valid
17	ENV 13	0,803	0,000	Valid
18	ENV 14	0,781	0,000	Valid
19	ENV 15	0,809	0,000	Valid
20	ENV 16	0,766	0,000	Valid
21	SOC 1	0,661	0,000	Valid
22	SOC 2	0,594	0,000	Valid
23	SOC 3	0,649	0,000	Valid
24	SOC 4	0,604	0,000	Valid
25	SOC 5	0,609	0,000	Valid
26	SOC 6	0,619	0,000	Valid
27	ECO 1	0,724	0,000	Valid
28	ECO 2	0,737	0,000	Valid
29	ECO 3	0,748	0,000	Valid
30	ECO 4	0,720	0,000	Valid
31	ECO 5	0,705	0,000	Valid
32	ECO 6	0,704	0,000	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner

Hasil pengujian selanjutnya terhadap reliabilitas item kuesioner didapatkan nilai *alpha cronbach's* untuk masing-masing indikator berada di atas 0,70 yang menggambarkan item kuesioner yang digunakan pada penelitian memiliki ketangguhan dan konsistensi yang baik sebagaimana terlihat pada tabel 2 berikut.

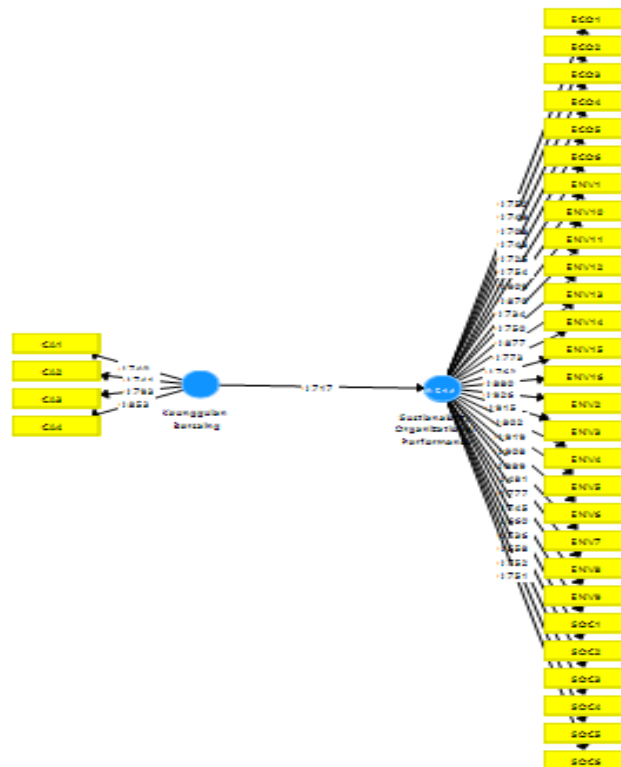
**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian**

No	Indikator	Alpha Cronbach's	Keterangan
1	CA 1	0,793	Reliable
2	CA 2	0,800	Reliable
3	CA 3	0,801	Reliable
4	CA 4	0,797	Reliable
5	ENV 1	0,968	Reliable
6	ENV 2	0,968	Reliable
7	ENV 3	0,968	Reliable
8	ENV 4	0,968	Reliable
9	ENV 5	0,968	Reliable
10	ENV 6	0,968	Reliable
11	ENV 7	0,969	Reliable
12	ENV 8	0,969	Reliable
13	ENV 9	0,968	Reliable
14	ENV 10	0,968	Reliable
15	ENV 11	0,969	Reliable
16	ENV 12	0,969	Reliable
17	ENV 13	0,968	Reliable
18	ENV 14	0,969	Reliable
19	ENV 15	0,968	Reliable

20	ENV 16	0,969	Reliable
21	SOC 1	0,969	Reliable
22	SOC 2	0,970	Reliable
23	SOC 3	0,970	Reliable
24	SOC 4	0,970	Reliable
25	SOC 5	0,970	Reliable
26	SOC 6	0,970	Reliable
27	ECO 1	0,969	Reliable
28	ECO 2	0,969	Reliable
29	ECO 3	0,969	Reliable
30	ECO 4	0,969	Reliable
31	ECO 5	0,969	Reliable
32	ECO 6	0,969	Reliable

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner

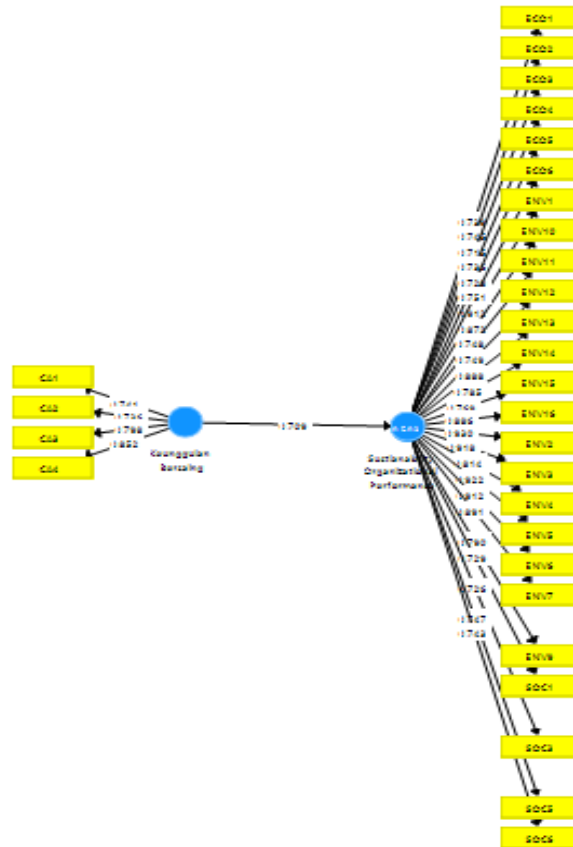
Hasil analisis outer (*measurement model*) terhadap konseptual model awal, didapatkan dari 32 indikator yang diujikan terdapat tiga indikator yang memiliki loading faktor di bawah 0,70 yaitu ENV8 sebesar 0,481, SOC2 sebesar 0,660 dan SOC4 sebesar 0,658. Sehingga peneliti melakukan drop terhadap ketiga indikator tersebut, sebagaimana terlihat pada gambar berikut.



Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

**Gambar 2 Hasil Analisis Outer Terhadap Model Awal**

Setelah dilakukan drop terhadap ketiga indikator tersebut dan dilakukan analisis outer model yang kedua maka didapatkan seluruh indikator yang tersisa yaitu sebanyak 29 indikator memiliki loading faktor di atas 0,70. Secara keseluruhan hasil analisis outer model diinterpretasikan menjadi beberapa parameter pengujian antara lain (1) konvergen validitas (2) diskriminan validitas, (3) *average variance extracted*, (4) *composite reliability* dan (5) *alpha cronbach's*. Hasil analisis outer model kedua terlihat pada gambar 3 berikut.



Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

**Gambar 3 Hasil Analisis Outer Model Kedua**

Nilai konvergen validitas diukur dengan menggunakan loading faktor yang menggamabarkan besaran nilai yang mampu dijelaskan oleh indikator terhadap variabel laten yang dituju. Batasan nilai loading faktor yang diperbolehkan menurut (Ringle et al 2012) adalah 0,70. Hasil loading faktor untuk masing-masing indikator dari model kedua dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Konvergen Validitas Model Kedua**

	<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>Sustianability Organizational Performance</b>
CA1	0,741	
CA2	0,736	
CA3	0,798	
CA4	0,852	
ECO1		0,739
ECO2		0,745
ECO3		0,715
ECO4		0,736
ECO5		0,728
ECO6		0,751
ENV1		0,912
ENV10		0,872
ENV11		0,748
ENV12		0,749
ENV13		0,888
ENV14		0,785
ENV15		0,769
ENV16		0,886
ENV2		0,930
ENV3		0,918
ENV4		0,814
ENV5		0,922
ENV6		0,912
ENV7		0,891
ENV9		0,790
SOC1		0,729
SOC3		0,726
SOC5		0,747
SOC6		0,743

Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

Hasil pengujian diskriminan validitas digunakan untuk mengetahui besarnya loading faktor yang dihasilkan dari indikator terhadap variabel laten yang dibangunnya apakah lebih besar atau sebaliknya jika dibandingkan dengan nilai *cross loading*. Model yang dibangun memiliki diskriminan validitas yang bagus apabila nilai *loading* faktor lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading*. Dari hasil analisis outer model didapatkan nilai *loading* faktor untuk ke 29 indikator lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading*. Hal ini menggambarkan

indikator mampu membangun variabel laten yang diukurnya dibandingkan terhadap variabel laten lainnya.

*Average variance extracted* digunakan untuk mengukur keakurasian dari masing-masing indikator, yaitu besarnya nilai varians dari masing-masing indikator dalam konstruk yang ditangkap oleh variabel dibandingkan dengan nilai varians yang diakibatkan oleh kesalahan pengukuran. Dengan batasan nilai AVE yang direkomendasikan untuk model yang dianggap baik adalah lebih besar dari 0,50. Hasil analisis terhadap AVE model kedua didapatkan keempat variabel laten memiliki nilai AVE > 0,50 sebagaimana terlihat pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil *Average Variance Extracted***

<b>Keterangan</b>	<b><i>Average Variance Extracted (AVE)</i></b>
<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>0,613</b>
<b><i>Sustianability Organizational Performance</i></b>	<b>0,655</b>

Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

Nilai komposit reliabilitas digunakan untuk mengukur kehandalan dari masing-masing indikator yang diukur untuk membangun variabel latennya. Komposit reliabilitas digambarkan dengan nilai CR dimana batasan minimal model dianggap reliabel jika nilai CR nya > 0,70. Dari hasil analisis didapatkan nilai CR untuk masing-masing model > 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel laten memiliki konsistensi yang tinggi, sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis *Composite Reliability***

<b>Keterangan</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>
<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>0,863</b>
<b><i>Sustianability Organizational Performance</i></b>	<b>0,979</b>

Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

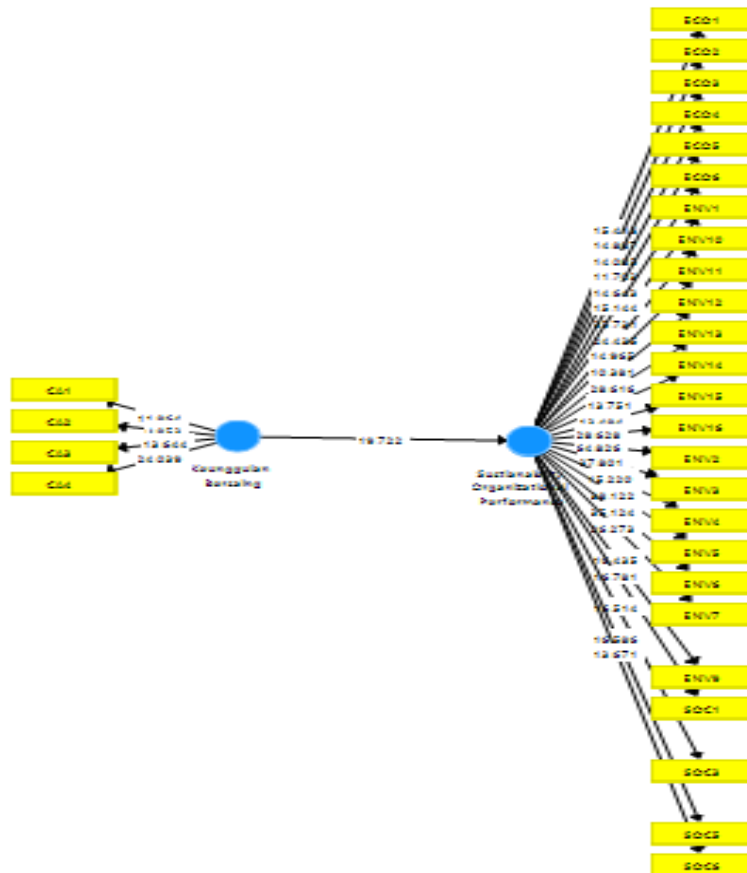
Nilai *Alpha cronbach's* digunakan untuk memperkuat terhadap reliabilitas dari masing-masing indikator. Nilai *alpha cronbach's* yang direkomendasikan adalah > 0,70. Dari hasil analisis didapatkan nilai *alpha cronbach's* untuk masing-masing variabel laten lebih besar dari 0,70 sehingga indikator dari masing-masing variabel laten memiliki konsistensi yang bagus sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis *Alpha Cronbachs***

Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>0,789</b>
<b><i>Sustianability Organizational Performance</i></b>	<b>0,978</b>

Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

Hasil analisis outer model menunjukkan seluruh parameter analisis memiliki nilai yang valid dan reliabel sehingga dapat dilanjutkan ketahap pengujian selanjutnya yaitu analisis *bootstrapping* dan *blindfolding*. Dari hasil hasil analisis *bootstrapping* didapatkan hasil sebagai model sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

**Gambar 4 Hasil *Bootstrapping* Model Kedua**

Menurut Henseler et al (2009), nilai koefisien jalur dan signifikansinya dapat dijadikan sebagai acuan untuk menilai kecocokan model, dimana koefisien jalur yang memiliki nilai signifikan dan sesuai dengan hipotesis penelitian adalah gambaran dari kualitas model yang

dibuat. Selain itu juga nilai koefisien jalur dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui besaran pengaruh secara parsial yang bernilai antara 0-1 baik positif ataupun negatif, dan tidak perlu terpaku kepada nilai persentase. Hasil analisis koefisien jalur didapatkan nilai sebesar 0,709 menandakan variabel keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan sebagaimana terlihat pada tabel 7 berikut:

**Tabel 7**  
**Hasil Analisis *Bootstrapping***

<b>Keterangan</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>Keunggulan Bersaing - &gt; Sustainability Organizational Performance</b>	0,709	0,719	0,036	19,890	<b>0,000</b>

Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur kriteria kualitas model atau *goodness of fit* model sekaligus juga sebagai koefisien determinasi yang menunjukkan besaran pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Menurut Chin (1995), nilai  $R^2$  dianggap kuat jika bernilai 0,67 moderat jika 0,33 dan lemah jika 0,19. Hasil pengujian terhadap model kedua menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,503 sehingga nilai koefisien determinasi didapatkan sebesar 50,3%. Artinya pengaruh variabel keunggulan bersaing mampu berpengaruh sebesar 50,3% terhadap variabel kinerja organisasi yang berkelanjutan sebesar 50,3%, sedangkan sisanya sebesar 49,7% dipengaruhi variabel lainnya diluar model penelitian ini. Hasil nilai  $R^2$  dapat dilihat pada tabel 8 berikut.

**Tabel 8**  
**Hasil  $R^2$**

<b>Keterangan</b>	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Sustainability Organizational Performance</b>	0,503	0,498

Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

Nilai  $Q^2$  digunakan untuk menggambarkan *predictive relevance* yaitu kecocokan model secara struktural. Nilai  $Q^2 > 0$  menggambarkan model memiliki *predictive relevance* yang baik sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menggambarkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Hasil analisis model kedua didapatkan nilai  $Q^2$  sebesar 0,295 dimana nilai ini  $> 0$  sehingga model kedua memiliki kecocokan model struktural yang baik. Sebagaimana terlihat pada tabel berikut.



**Tabel 9**  
**Hasil Construct Crossvalidated redundancy**

Keterangan	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Keunggulan Bersaing</b>	440,000	440,000	
<b>Sustianability Organizational Performance</b>	2.750,000	1.938,536	0,295

Sumber: Hasil Olah Smart PLS 3

Uji kecocokan model dengan menggunakan *Goodness of Fit Index* (GoF Index) dilakukan untuk menggambarkan kecocokan model secara keseluruhan, baik outer model maupun inner model dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Dimana nilai AVE adalah *variance extracted communality* dan nilai R<sup>2</sup> adalah nilai R<sup>2</sup> rata-rata dari model yang diprediksi. Hasil perhitungan GoF didapatkan nilai sebagai berikut:

$$\begin{aligned} GoF &= \sqrt{0,634 \times 0,503} \\ &= \sqrt{0,319} \\ &= 0,565 \end{aligned}$$

Menurut Tenenhaus (2004), rentang nilai GoF Index terbagi menjadi pada 3 kategori yaitu 0.00-0.24 kategori kecil, 0.25-0.37 kategori sedang dan 0.38-1.00 kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan dengan nilai GoF index sebesar 0,565 maka model masuk kedalam kategori tinggi yang artinya model penelitian yang dibangun memiliki kecocokan yang tinggi atau tidak terdapat perbedaan (*discrepancy*) antara nilai yang diobservasi dengan nilai-nilai yang diharapkan di dalam model penelitian.

Hasil analisis inner model menunjukkan seluruh parameter menunjukkan *goodness of fit* yang baik sehingga model penelitian yang dibangun memiliki kecocokan secara structural dan dapat digunakan untuk menguji hipotesis yang dibangun diawal. Hasil uji hipotesis didapatkan nilai T Statistik sebesar 19,890 dimana nilai ini > Z Score 1,96 yang menggambarkan terdapat pengaruh signifikan antara variabel keunggulan bersaing yang berkelanjutan terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan dengan besarnya pengaruh sebesar 50,3%.

Hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang diajukan diawal diterima, dimana variabel keunggulan bersaing dari perspektif sumber daya manusia dengan menggunakan indikator-indikator fungsi manajerial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja organisasi yang berkelanjutan dengan besarnya pengaruh sebesar 50,3%. Hasil ini sejalan dengan

penelitian terdahulu seperti Astina *et al* (2019) menyimpulkan dengan *resource based view* yang dibangun menggunakan indikator-indikator manajemen sumber daya manusia seperti *human resources*, *tangible resource* dan *organizational resources* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap reputasi industri pariwisata di Indonesia. Sementara hasil penelitian Burhanudin *et al* (2019) menunjukkan hasil yang serupa, dimana keunggulan bersaing yang dibangun dengan indikator kompetensi mahasiswa, dosen profesional dan teknologi pembelajaran memiliki pengaruh signifikan yang terhadap kinerja pemasaran pada perguruan tinggi swasta di Provinsi Jawa Barat dan Banten.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan penelitian ini adalah (Cantele & Zardini, 2018) dimana persamaan structural model yang dibangun terhadap 348 perusahaan manufaktur kecil di Italia didapatkan hasil bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang berkelanjutan yang dilihat dari dimensi sosial dan dimensi ekonomi. Sementara (Cegarra-navarro, Reverte, & Eduardo, 2016) menyimpulkan hasil penelitiannya dimana tanggung jawab sosial merupakan keunggulan tersendiri dari perusahaan-perusahaan yang berada di Spanyol dimana dengan keunggulan ini mampu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini membuktikan perkembangan teori evolusi keberlanjutan perusahaan yang dibahas secara mendetail melalui kajian literatur yang sistematis dan mendalam oleh (Chang *et al*, 2017). Dimana pada abad ke 21 saat ini, kinerja organisasi tidak akan bisa hanya dilihat dari satu sisi ekonomi semata ataupun dua sisi baik ekonomi dan sosial atau ekonomi dan lingkungan saja, namun harus secara menyeluruh menyeimbangkan ketiga dimensi tersebut. Sebagaimana awal kemunculan teori dimulai dari tahun 1953 saat Howard Bowen yang memunculkan tanggung jawab sosial dari sisi pengusaha yang mampu meningkatkan kesadaran tanggung jawab sosial diantara pengusaha. Kemudian berkembang kembali pada tahun 1970 oleh *Committee for Economic Development* (CED) yang mengeluarkan dasar pemikiran baru terkait kebijakan sosial bagi perusahaan, dimana pada fase ini mulai menghubungkan antara tanggung jawab sosial dengan kinerja yang ekonomis. Perkembangan selanjutnya pada tahun 1979 dimana Archie B Carrol yang mengeluarkan teori terkait dengan tiga dimensi konseptual model dari kinerja perusahaan, mulai memunculkan konsep ekonomi, sosial dan lingkungan terhadap tanggung jawab sosial. Kemudian pada tahun 1984, Edward Freeman mengeluarkan teorinya terkait dengan pendekatan manajemen strategis yang lebih dikenal dengan teori stakeholder dimana inti dari pernyataannya adalah stakeholder akan memiliki masa depan jika mampu menyeimbangkan antara dimensi ekonomi, sosial dan lingkungan. Kemudian pada tahun 1987 *World Commission on Environment and Development* (WCED) mengeluarkan kesepakatan terkait dengan komitmen terhadap nasib manusia pada masa yang akan datang dengan konsep pembangunan yang

berkelanjutan dan konsep keberlanjutan perusahaan. Hal ini yang kemudian dikembangkan oleh Jhon Elkington pada tahun 1997 dengan tulisannya yang terkenal yaitu “*Cannibals with fork: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century*” yang menjadi banyak acuan para akademisi dan praktisi dalam mengembangkan konsep keberlanjutan bagi organisasinya masing-masing. Kemudian pada tahun 2005 *Fifth Ministry Conference on Environmental and Development* (MCED) mendeklarasikan pembangunan dan lingkungan di Asia dan Pasifik yang memunculkan konsep terbaru tentang *green growth* (pertumbuhan hijau) dan *green economy* (ekonomi hijau).

## KESIMPULAN

Peran dan fungsi manajerial sangat berpengaruh terhadap pembentukan keunggulan bersaing, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan sebagai prediktor bagi keunggulan bersaing. Peran dan fungsi manajerial mampu menjadi komponen keunggulan bersaing mengingat sifatnya yang unik, terkait dengan manajemen sumber daya manusia merupakan interaksi sosial yang dibangun oleh setiap individu yang beraneka ragam yang dapat digunakan sebagai kekuatan perusahaan, sehingga akan sulit bagi pesaing untuk menirunya walaupun dengan mengaplikasikan sistem manajemen yang serupa. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan pada sektor industri manufaktur kimia di Provinsi Banten melalui usaha optimalisasi peran dan fungsi manajerial disetiap lini perusahaan dengan menghasilkan suatu model yang dapat menjadi literatur dalam pengembangan model selanjutnya pada sektor industri yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Aisyah, S., & Saputra, J. (2019). The sustainability of solid waste management on Kapas Island, Terengganu, Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(2), 241–249.
- Astina, J., Tisnawati, E., & Yudo, H. (2019). *The Implementation of Resource- Based View in Enhancing the Reputation of Dive Operators to Increase Dive Tourist ’ s Trust in Indonesia*. 9(6).
- Awaad, et al. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 6, 69–79.
- Barber, N. A. (2014). Profiling the Potential “Green” Hotel Guest: Who Are They and What Do They Want? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 38(3), 361–387.

<https://doi.org/10.1177/1096348012451462>

- Barney, J. B. dan Hesterly, W. . (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, ED 2*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Barney, J.B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Management*, 17(1), 99–120.
- Burhanudin, J., Kartini, D., & Komaladewi, R. (2019). *Innovation , Competitive Advantage and Marketing Performance of Vocational Higher Education in Private Polytechnics in Indonesia*. 9(5), 237–251.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>
- Cegarra-navarro, J. G., Reverte, C., & Eduardo, G. (2016). *The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance : evidence from Eco-Responsible Spanish firms*. 112, 2870–2884. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.128>
- Chang, R. D., Zuo, J., Zhao, Z. Y., Zillante, G., Gan, X. L., & Soebarto, V. (2017). Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72(January), 48–56. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.01.029>
- Chin, W. W. (1995). Partial Least Squares is to LISREL as Principal Components Analysis is to Common Factor Analysis. *Technology Studies*, 2, 315–319.
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prehallindo.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>
- Harjanti, S. (2004). Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 4(1), 41–55.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *New Challenges to International Marketing Advances*

in *International Marketing*, 20, 277–319.

- Hristov, I., Chirico, A. (2019). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. *Sustainability Journal*, 11, 1–19.
- Izuchukwu, et al. (2014). Employee's Perception of Change Effect as a Competitive Advantage on Nigeria Banking Industry: An Empirical Analysis. *Procedia Social and Behavioral Science*, 150, 281–290.
- Jovane, F.; Westkämper, E.; Williams, D. (2008). *The ManuFuture Road: Towards Competitive and Sustainable High-Adding-Value Manufacturing*. Springer, Berlin, Germany.
- Li, S., et al. (2006). The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega The International Journal of Management Science*, 34, 107–124.
- Li & Liu. (2012). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, xx(xx), 1–7.
- Lin & Chen. (2017). Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Qual Quan*, 51, 1663–1685.
- Lopez-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortes, E. (2011). The relationship between managers' environmental perceptions, environmental management and firm performance in Spanish hotels: A whole framework. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 141–163. <https://doi.org/10.1002/jtr.805>
- Lorenzo, et al. (2018). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Science Direct*, 1–15.
- Mahdi, et al. (2018). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 1–15.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), 3–14.
- Rybakovas, E. (2015). Country-Specific Competitive Advantages of Manufacturing Sector Firms in Eastern EU Member States. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 217–222. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.429>
- Sharma and Correa. (2003). Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental. *Academy, The Review, Management*, 28(1), 71–88.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004–2016.
- Staniškis, J. K., & Arbačiauskas, V. (2009). Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management. *Institute Environmental Engineering, Kaunas University of Technology, Lithuania*, 2(2), 42–50. <https://doi.org/10.5755/Jo1.EREM.48.2.13>

Suprihatmi, S. W. (2008). Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Manajemen Sumberdaya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 8(1), 38–50.

Synnestvedt, T., & Schaltegger, S. (2002). The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of Environmental Management*, 65(3), 339–346.  
<https://doi.org/10.1006/jema>