

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Teori Keberlanjutan (Sustainability Theory)**

Keberlanjutan perusahaan merefleksikan kesanggupan perusahaan untuk menjalankan usahanya secara berkesinambungan sambil menjaga keseimbangan antara perolehan laba, tanggung jawab sosial, dan kelestarian lingkungan (Bonsu et al., 2025; Zubeltzu-Jaka et al., 2024). Dengan demikian, keberlanjutan tidak lagi dimaknai sebagai program tanggung jawab sosial, tetapi telah menjadi bagian dari strategi utama perusahaan dalam menciptakan nilai jangka panjang.

Penerapan prinsip keberlanjutan dapat memberikan berbagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan, antara lain melalui penggunaan sumber daya yang lebih efisien, pengurangan risiko operasional, serta membangun citra positif di mata investor, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Perusahaan yang menerapkan *sustainability practice* secara konsisten cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil dan prospek pertumbuhan yang lebih baik (Saraswati et al., 2024; Tjahjadi et al., 2021).

Penelitian ini menjadikan teori keberlanjutan sebagai landasan untuk menjelaskan keterkaitan antara variabel lingkungan, variabel sosial, dan variabel tata kelola dengan kinerja produksi. Semakin baik perusahaan memadukan ketiga variabel itu ke dalam kebijakan dan aktivitas operasionalnya, semakin besar dugaan bahwa produktivitas perusahaan akan terpengaruh, meskipun besaran dan arah pengaruhnya masih memerlukan pembuktian empiris. (Wedayanti et al., 2023; Windyasari & Bustaman, 2026).

#### **2.2. Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory)**

Teori *stakeholder* yang dikemukakan oleh R. Edward Freeman (1984) berpandangan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi meluas kepada semua pihak yang dapat memengaruhi atau terpengaruh oleh aktivitas perusahaan, yaitu investor, karyawan, pemasok, pelanggan, pemerintah, masyarakat sekitar, hingga lingkungan hidup. Perhatian terhadap pemangku kepentingan menjadi sangat krusial karena kegiatan operasional perusahaan berkaitan langsung dengan petani plasma, tenaga kerja, masyarakat lokal, serta tuntutan regulator dan pasar internasional.

Menurut (Donaldson & Preston, 1995) teori *stakeholder* terbagi ke dalam tiga dimensi utama, yaitu deskriptif, instrumental, dan normatif. Dimensi deskriptif memotret pola interaksi perusahaan dengan pemangku kepentingannya, dimensi instrumental menjelaskan bahwa pengelolaan pemangku kepentingan yang baik dapat mendorong kinerja perusahaan, sedangkan dimensi normatif menekankan kewajiban moral perusahaan untuk memperhatikan kepentingan seluruh pihak yang terkait. Pandangan ini diperkuat oleh (Clarkson, 1995) yang mengklasifikasikan pemangku kepentingan menjadi primer dan sekunder.

Asumsi bahwa penerapan variabel lingkungan, sosial, dan tata kelola yang konsisten akan menambah dukungan pemangku kepentingan, meredam konflik, dan menguatkan kestabilan operasional menjadi titik temu teori ini dengan penelitian. Konsekuensi akhirnya, perusahaan terdorong mencapai kinerja produksi yang lebih tinggi, baik dari sisi efisiensi operasional maupun produktivitas lahan.

### 2.3. Teori Triple Bottom Line

Menurut John Elkington (1997), konsep *Triple Bottom Line* menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. Konsep ini memosisikan tiga variabel utama, yaitu *profit*, *people*, dan *planet*, sebagai satu kesatuan yang saling terkait dalam penciptaan nilai jangka panjang.

(Biju et al., 2025) yang dimuat dalam *Business Strategy and the Environment* memperlihatkan bahwa kinerja operasional dan finansial dapat ditingkatkan dengan mengintegrasikan manajemen keberlanjutan ke dalam strategi perusahaan, yang bekerja melalui efisiensi sumber daya, penguatan tata kelola, dan menguatnya kepercayaan pemangku kepentingan. Teori Triple Bottom Line menjadi landasan konseptual untuk menjelaskan mengapa ketiga variabel *sustainability practice*, yaitu variabel lingkungan, sosial, dan tata kelola, masing-masing mempunyai jalur pengaruh yang berbeda namun saling melengkapi terhadap kinerja produksi perusahaan kelapa sawit.

### 2.4. Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa bersaing perusahaan dapat dibangun melalui pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki secara internal. Menurut (Barney, 1991), sumber daya yang memiliki nilai, bersifat langka, sulit ditiru, serta tidak mudah digantikan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam menciptakan strategi yang mampu menghasilkan kinerja lebih baik dibandingkan pesaing. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya yang tepat dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung terciptanya keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

(Hart, 1995) memperluas RBV melalui *Natural-Resource-Based View* (NRBV), yang menekankan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya alam dan dampak aktivitas operasional sebagai bagian dari sumber keunggulan kompetitif. Bagi perusahaan kelapa sawit, kapabilitas organisasi mengelola aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola secara efektif merupakan kapabilitas organisasi yang tidak hanya menunjang kebutuhan terhadap regulasi, melainkan juga memperkuat efisiensi dan daya saing perusahaan.

### 2.5. Legitimacy Theory

(Suchman, 1995) mendefinisikan legitimasi berkaitan dengan penerimaan masyarakat terhadap keberadaan dan tindakan suatu organisasi. Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki legitimasi apabila aktivitas yang dijalankannya dipandang selaras dengan nilai, norma, serta keyakinan yang berkembang di lingkungan masyarakat. Dari sudut pandang ini, perusahaan perlu menyelaraskan aktivitas operasional dan kebijakan bisnisnya dengan harapan para pemangku kepentingan agar memperoleh dukungan sosial yang dibutuhkan bagi kelangsungan usahanya.

Dalam penelitian ini, penerapan variabel lingkungan, sosial, dan tata kelola secara konsisten dapat dipandang sebagai upaya perusahaan menunjukkan bahwa kegiatannya tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga mempertimbangkan tanggung jawab sosial dan pelestarian lingkungan. (Crossley et al., 2021) menemukan bahwa perusahaan mengadopsi praktik sosial dan lingkungan guna memperoleh legitimasi dari *stakeholder* sekaligus memperkuat keberlangsungan usaha.

## **2.6. Sustainability Practice**

### **2.6.1. Pengertian *Sustainability Practice***

*Sustainability practice* adalah rangkaian kebijakan, strategi, dan aktivitas operasional yang diterapkan oleh perusahaan untuk mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam seluruh proses bisnis. Praktik ini menandakan bahwa keberlanjutan bukan hanya sebagai wujud tanggung jawab perusahaan, melainkan juga sebagai bagian dari strategi penciptaan nilai jangka panjang.

Dalam pandangan (Epstein, 2014), *sustainability practice* mencakup tindakan manajerial yang dirancang untuk mengelola sekaligus mengukur dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan perusahaan secara terpadu. Efektivitas penerapannya, menurut (Engert et al., 2016) menegaskan bahwa penerapan *sustainability practice* akan berjalan lebih efektif apabila terintegrasi dengan strategi dan proses pengambilan keputusan perusahaan. Dalam penelitian ini, variabel lingkungan, variabel sosial, dan variabel tata Kelola sebagai tiga variabel independen yang merepresentasikan praktik keberlanjutan perusahaan.

### **2.6.2. Variabel Lingkungan (X1)**

Variabel lingkungan menggambarkan tanggung jawab perusahaan dalam mengelola dampak usahanya terhadap alam. Variabel ini berupa konstruk laten formatif yang diukur dengan tiga indikator, yaitu intensitas emisi CO<sub>2</sub>, intensitas air, dan intensitas limbah. Ketiga indikator tersebut mencerminkan seberapa jauh perusahaan mampu mengendalikan jejak lingkungan dari operasionalnya. Variabel ini sangat relevan bagi perusahaan kelapa sawit karena kegiatan budidaya dan pengolahan kelapa sawit terhadap ekosistem sekitar.

### **2.6.3. Variabel Sosial (X2)**

Tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan dan masyarakat yang terkena dampak oleh aktivitas operasional perusahaan. Variabel ini merupakan konstruk laten formatif yang diukur melalui dua indikator, yaitu rata-rata jam pelatihan karyawan dan biaya *Corporate Social Responsibility* (CSR). Indikator pertama mencerminkan keseriusan perusahaan meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan produktivitas sumber daya manusianya, sedangkan indikator kedua memperlihatkan besarnya sumber daya yang dicurahkan perusahaan bagi pembangunan sosial, pemberdayaan masyarakat, pendidikan, kesehatan, dan program sosial lain yang menunjang keberlanjutan perusahaan.

### **2.6.4. Variabel Tata Kelola (X3)**

Sistem pengawasan, keterbukaan, dan pertanggungjawaban perusahaan kepada para pemangku kepentingan menjadi ranah variabel tata kelola. Lima indikator membentuk konstruk laten formatif ini, yakni pengungkapan *Environmental, Social, and Governance* (ESG), jumlah rapat dewan komisaris, jumlah sertifikasi keberlanjutan, proporsi dewan komisaris independen, dan persentase saham publik.

Pengungkapan ESG dalam penelitian ini diukur menggunakan *ESG Disclosure Index* (ESGDI). *Checklist* ESGDI disusun berdasarkan GRI Standards, terutama Universal Standards 2021 serta sejumlah Topic Standards yang relevan dengan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola, kemudian disesuaikan dengan karakteristik perusahaan kelapa sawit. *Checklist* tersebut memuat 19 indikator

yang mewakili variabel lingkungan, sosial, dan tata kelola. Penilaian dilakukan dengan metode *content analysis*, yaitu skor 1 untuk indikator yang diungkapkan dan skor 0 untuk indikator yang tidak diungkapkan. Nilai ESGDI kemudian diperoleh dengan membagi jumlah indikator yang diungkapkan dengan total indikator dalam *checklist*.

Alasan pemilihan kelima indikator ini adalah kemampuannya mewakili tingkat keterbukaan perusahaan, efektivitas fungsi pengawasan, komitmen pada standar keberlanjutan, independensi dalam mengambil keputusan, serta pertanggungjawaban perusahaan kepada para pemegang saham.

## **2.7. Kinerja Produksi**

### **2.7.1. Pengertian Kinerja Produksi**

Kinerja produksi mengacu pada kemampuan perusahaan menghasilkan output secara optimal berdasarkan kapasitas sumber daya lahan yang dikelolanya. Pada industri kelapa sawit, kinerja produksi mencerminkan efektivitas pengelolaan kebun, mutu penerapan praktik agronomi, dan ketepatan alokasi sumber daya operasional demi memperoleh tandan buah segar (TBS) secara maksimal.

Rasio antara total produksi tandan buah segar (TBS) dan luas lahan tertanam (hektare), atau produktivitas lahan, dijadikan proksi kinerja produksi dalam penelitian ini. Efisiensi pemanfaatan lahan untuk mendukung kegiatan produksi perusahaan kelapa sawit meningkat seiring tingginya nilai produktivitas lahan.

### **2.7.2. Indikator Kinerja Produksi**

Produktivitas lahan dipilih sebagai indikator pengukur kinerja produksi indikator ini menggambarkan kapasitas perusahaan menghasilkan tandan buah segar (TBS) dari tiap hektare lahan garapannya. Nilai produktivitas lahan yang tinggi menandakan bahwa perusahaan berhasil mengelola lahannya secara efektif dan efisien.

### **2.7.3. Formula Indikator Kinerja Produksi**

Rumus yang dipakai untuk mengukur kinerja produksi adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Lahan} = \text{Total Produksi TBS (ton)} \div \text{Luas Lahan Tertanam (Ha)}$$

## **2.8. Definisi Operasional Variabel**

Penelitian ini menggunakan empat variabel yang terdiri dari tiga variabel independen (variabel lingkungan X1, variabel sosial X2, dan variabel tata kelola X3) dan satu variabel dependen (kinerja produksi Y). Pengukuran masing-masing variabel dilakukan melalui sejumlah indikator yang bersumber dari data sekunder Perusahaan. Data yang diperoleh dari *annual report*, *sustainability report*, dan laporan keuangan perusahaan sebagai bentuk operasionalisasinya.

**Tabel 2. 1 Definisi Operasional Variabel**

| Variabel                  | Indikator                                                      | Pengukuran                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variabel Lingkungan (X1)  | Intensitas Emisi CO <sub>2</sub>                               | Jumlah emisi karbon yang dihasilkan perusahaan dalam satu periode pelaporan (ton CO <sub>2</sub> e) ÷ total produksi TBS (ton)                                                                                                                                                                                              |
|                           | Intensitas Air                                                 | Total penggunaan air perusahaan selama periode pelaporan (m <sup>3</sup> ) ÷ total produksi TBS (ton)                                                                                                                                                                                                                       |
|                           | Intensitas Limbah                                              | Total limbah yang dihasilkan selama periode pelaporan (m <sup>3</sup> ) ÷ total produksi TBS (ton)                                                                                                                                                                                                                          |
| Variabel Sosial (X2)      | Rata-rata Jam Pelatihan Karyawan                               | Total jam pelatihan ÷ jumlah karyawan dalam satu tahun                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                           | Biaya <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)             | Total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) dalam satu tahun (Rp)                                                                                                                                                                                                    |
| Variabel Tata Kelola (X3) | Pengungkapan <i>Environmental, Social and Governance</i> (ESG) | ESGDI dihitung berdasarkan checklist yang disusun mengacu pada GRI Universal Standards 2021 menggunakan metode <i>content analysis</i> dengan pemberian skor 1 jika diungkapkan dan 0 jika tidak diungkapkan. Nilai indeks dihitung dengan membagi jumlah item yang diungkapkan dengan jumlah seluruh item dalam checklist. |
|                           | Jumlah Rapat Dewan Komisaris                                   | Total rapat dewan komisaris yang diselenggarakan selama satu tahun                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                           | Jumlah Sertifikasi                                             | Jumlah jenis sertifikasi keberlanjutan yang dimiliki perusahaan, meliputi ISPO, RSPO dan ISCC                                                                                                                                                                                                                               |
|                           | Proporsi Dewan Komisaris Independen                            | Jumlah komisaris independen ÷ total anggota dewan komisaris × 100%                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                           | Persentase Saham Publik                                        | Jumlah saham yang dimiliki masyarakat ÷ total saham beredar × 100%                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Kinerja Produksi (Y)      | Produktivitas Lahan                                            | Total produksi TBS ÷ Luas Lahan Tertanam (Ha)                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Sumber: Data Diolah Penulis

ESGDI dalam penelitian ini tidak menggambarkan kinerja lingkungan ataupun sosial yang sesungguhnya, melainkan praktik pengungkapan (*disclosure*). Walaupun *checklist*-nya memuat butir lingkungan dan sosial, hal yang diukur adalah kemauan perusahaan membuka informasi tersebut kepada publik, yang mencerminkan komitmen tata kelola pada transparansi dan akuntabilitas. Argumen ini seiring dengan (Ioannou & Serafeim, 2011), yang menyatakan bahwa pengukuran dan pengungkapan informasi adalah bagian mendasar dari proses tata kelola perusahaan dan yang mendapati bahwa kewajiban melaporkan keberlanjutan mendorong naiknya kualitas serta kredibilitas pengungkapan perusahaan. Karena itu, ESGDI tetap relevan sebagai indikator pembentuk

variabel tata kelola (X3), terlepas dari cakupan topik lingkungan dan sosial dalam item-itemnya.

Nilai nominal biaya *Corporate Social Responsibility* (CSR) pada variabel sosial (X2) berbeda sangat jauh antarperusahaan sampel, dari puluhan juta hingga ratusan miliar rupiah. Rentang selebar itu berpotensi menimbulkan sebaran data menceng (*skewed*) dan memengaruhi kestabilan estimasi model PLS-SEM. Karena itu, sebelum dimasukkan ke SmartPLS 4, nilai biaya *Corporate Social Responsibility* (CSR) ditransformasi dengan logaritma natural (LN) untuk menempatkan rentang skala nominal sekaligus membuat sebaran data lebih simetris. Transformasi ini hanya diterapkan pada indikator biaya *Corporate Social Responsibility* (CSR), sedangkan indikator-indikator lain tetap menggunakan satuan pengukuran aslinya. Konsekuensinya, seluruh hasil pengujian yang menyertakan indikator biaya *Corporate Social Responsibility* (CSR) merujuk pada nilai hasil transformasi (LN biaya CSR), bukan nilai nominal dalam rupiah.

## **2.9. Perusahaan Kelapa Sawit Anggota Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI)**

Organisasi yang menghimpun perusahaan-perusahaan sektor kelapa sawit di Indonesia dikenal sebagai Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI). Perusahaan anggotanya umumnya menunjukkan komitmen pada prinsip keberlanjutan lewat kepatuhan terhadap standar sertifikasi, seperti *Indonesian Sustainable Palm Oil* (ISPO) dan *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO), di samping berbagai ketentuan pemerintah.

Industri kelapa sawit berkontribusi signifikan bagi perekonomian nasional, terutama lewat penciptaan lapangan kerja, peningkatan ekspor, dan penerimaan devisa negara. Meski begitu, usaha di sektor ini juga mendapat sorotan terkait dampak lingkungan dan sosial, seperti deforestasi, emisi gas rumah kaca, konflik lahan, dan hubungan dengan masyarakat sekitar. Dalam situasi demikian, penerapan *sustainability practice* menjadi penting bagi perusahaan untuk menjaga kelangsungan operasional dan meningkatkan kinerja produksi.

## **2.10. Hubungan Antara Variabel Dalam Penelitian**

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini disusun sebagai hubungan konseptual yang bertumpu pada teori, dan belum tentu merupakan hubungan sebab-akibat yang pasti. Setiap variabel dijabarkan melalui jalurnya masing-masing, yakni indikator, mekanisme yang masuk akal, serta batas klaimnya. Karena mekanisme tidak diukur langsung dalam model, hasil empiris hanya memperlihatkan ada atau tidaknya keterkaitan statistik antara variabel dan produktivitas lahan.

Secara garis besar, ketiga variabel diduga berhubungan dengan produktivitas lahan melalui tiga jalur berbeda. Perbedaan ini penting karena tiap variabel bersinggungan dengan kegiatan kebun pada tingkat yang tidak sama.

Di antara ketiga jalur, jalur lingkungan memiliki jarak terdekat dengan keadaan fisik kebun. Proses operasional dan kondisi lahan tercermin pada intensitas emisi, kebutuhan air tanaman berkaitan dengan intensitas air, sedangkan pemeliharaan unsur hara dan kesuburan tanah berhubungan dengan intensitas limbah. Namun, hubungan ini lebih tepat dipahami sebagai dasar konseptual, bukan kepastian bahwa setiap penurunan intensitas akan meningkatkan produktivitas. Di samping itu, air dalam penelitian ini lebih mungkin

dipakai pada proses pengolahan daripada untuk kebutuhan tanaman di kebun, sehingga keterkaitannya dengan produktivitas tidak langsung.

Manusia yang terlibat dalam kegiatan kebun menjadi sarana kerja jalur sosial. Pelatihan berhubungan dengan keterampilan memanen dan merawat tanaman, sedangkan *Corporate Social Responsibility* (CSR) berhubungan dengan kestabilan relasi perusahaan dan masyarakat sekitar. Sifat keduanya berlainan sehingga harus dibedakan: jam pelatihan hanya menggambarkan upaya perusahaan dan belum tentu berarti keterampilan benar-benar bertambah, sementara biaya CSR sekadar menunjukkan besaran dana yang dikeluarkan dan tidak langsung mengukur keberhasilan program sosial.

Di antara ketiganya, jalur tata kelola memiliki sifat paling tidak langsung. Pengawasan, transparansi, sertifikasi, dan akuntabilitas tidak berhubungan langsung dengan kebun, keempatnya memengaruhi cara manajemen menyalurkan input dan memutuskan hal-hal operasional. Sebelum terlihat pada hasil panen, pengaruh itu harus melewati sejumlah tahapan, padahal faktor teknis kebun lebih dominan dalam menentukan produktivitas lahan. Dengan demikian, hubungan tata kelola dengan produktivitas lahan secara teoretis lebih lemah daripada hubungan lingkungan atau pelatihan dengan kegiatan produksi.

Mempertimbangkan catatan di atas, hubungan antara ketiga variabel dan produktivitas lahan dituangkan dalam hipotesis dua arah, dengan arah dan kekuatannya ditetapkan oleh hasil uji empiris.

#### **2.10.1. Pengaruh Variabel Lingkungan Terhadap Kinerja Produksi**

Variabel lingkungan (X1) terdiri atas intensitas emisi, intensitas air, dan intensitas limbah. Bagi perusahaan kelapa sawit, praktik lingkungan yang baik berdampak langsung pada efisiensi proses produksi dan kualitas output. Misalnya, pengelolaan limbah cair POME yang tepat tidak hanya menekan dampak negatif terhadap lingkungan sekitar kebun, tetapi juga membantu menjaga kesuburan lahan yang menopang produktivitas tandan buah segar (TBS) dalam jangka panjang.

(Tjahjadi et al., 2021a) menunjukkan bahwa praktik lingkungan yang efektif dapat menaikkan efisiensi operasional perusahaan. Di samping itu, (Biju et al., 2025) mendapati bahwa perbaikan kinerja perusahaan berkorelasi positif dengan penerapan variabel lingkungan dalam kerangka Environmental, Social and Governance (ESG). Argumentasi ini menjadi dasar dugaan bahwa variabel lingkungan berpengaruh terhadap kinerja produksi perusahaan kelapa sawit.

Kaitan antara variabel lingkungan dan produktivitas lahan dapat dirunut melalui tiap indikatornya. Indikator pertama, intensitas emisi CO<sub>2</sub>, memperlihatkan jumlah emisi yang timbul dari setiap ton TBS yang dihasilkan, nilai yang rendah umumnya menunjukkan pemakaian pupuk, bahan bakar, dan pengolahan limbah yang lebih efisien serta risiko kebakaran yang terkendali, yaitu keadaan yang selaras dengan tanaman sehat dan kebun terawat. Indikator kedua, intensitas air, menunjukkan seberapa efisien perusahaan memakai air dalam produksi. Mengingat pengelolaan air termasuk penentu kesenjangan hasil kelapa sawit, pengelolaan yang tertib berkaitan dengan tersedianya air bagi tanaman dan stabilnya produksi. Indikator ketiga, intensitas limbah, menunjukkan volume limbah per ton TBS, limbah yang dikelola dengan baik, termasuk lewat pemanfaatan tandan kosong dan limbah cair sebagai sumber hara, menekan hilangnya unsur hara dan menjaga kesuburan tanah.

Dari uraian itu tampak adanya jalur konseptual yang masuk akal dari pengelolaan lingkungan ke produktivitas lahan. Emisi, air, dan limbah yang dikelola secara baik menjaga kesuburan tanah dan kesehatan tanaman, dan kondisi itu menopang produksi TBS per hektare. Seluruh indikator lingkungan dalam penelitian ini berwujud intensitas, sehingga nilai yang kian kecil berarti pengelolaan yang kian baik, konsekuensinya, hubungan yang sejalan dengan kerangka *Natural Resource-Based View* akan muncul sebagai koefisien negatif antara konstruk lingkungan dan produktivitas lahan.

#### **2.10.2. Pengaruh Variabel Sosial Terhadap Kinerja Produksi**

Rata-rata jam pelatihan karyawan dan biaya *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi dua unsur variabel sosial (X2). Perusahaan yang melatih karyawannya sedang berinvestasi pada pengembangan sumber daya manusia, yang dapat menaikkan kompetensi teknis, keterampilan kerja, dan efektivitas operasional di lapangan. Pada perusahaan kelapa sawit, mutu pemanenan, pemupukan, dan perawatan tanaman dipengaruhi langsung oleh kualitas tenaga kerja di tingkat kebun, yang pada gilirannya mendorong naiknya produktivitas lahan.

Sebaliknya, hubungan perusahaan dengan masyarakat sekitar dan pemangku kepentingan lain dapat dipererat melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang ditopang anggaran memadai. Keharmonisan tersebut berpotensi mengurangi risiko konflik sosial yang mengganggu keberlangsungan operasional. Oleh sebab itu, makin baik variabel sosial diimplementasikan, makin besar kemungkinan kinerja produksi perusahaan meningkat secara berkelanjutan.

*Human Capital Theory* menjadi pijakan teoretis hubungan ini. Teori tersebut menganggap pendidikan, pelatihan, kesehatan, keselamatan, dan keterampilan pekerja sebagai investasi yang menambah kemampuan produktif tenaga kerja. Pada perkebunan kelapa sawit, pekerja yang cakap, sehat, dan bersemangat lebih tepat menentukan buah yang matang, lebih sedikit meninggalkan buah mentah dan buah tertinggal, lebih mampu menekan kehilangan brondolan, dan lebih disiplin menjaga rotasi panen, sehingga produksi TBS per hektare bisa dipertahankan. Pandangan *Stakeholder Theory* (Donaldson & Preston, 1995) menambahkan bahwa relasi yang baik dengan pekerja dan masyarakat sekitar juga mengurangi potensi konflik lahan, pemogokan, pencurian TBS, dan perputaran tenaga kerja yang dapat mengganggu kegiatan panen. Dengan kata lain, jam pelatihan karyawan bekerja lewat peningkatan kompetensi pekerja, sedangkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) bekerja lewat kestabilan relasi dengan masyarakat.

#### **2.10.3. Pengaruh Variabel Tata Kelola Terhadap Kinerja Produksi**

Lima ukuran, yaitu pengungkapan *Environmental, Social and Governance* (ESG), jumlah rapat dewan komisaris, jumlah sertifikasi keberlanjutan, proporsi dewan komisaris independen, dan persentase saham publik, dipakai untuk mengukur variabel tata kelola (X3). Pengambilan keputusan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi keberlanjutan banyak ditunjang oleh tata kelola yang efektif.

Semakin luas pengungkapan *Environmental, Social and Governance* (ESG), semakin tinggi pula keterbukaan perusahaan terhadap pemangku kepentingan. Jumlah rapat dewan komisaris menggambarkan seberapa intens manajemen diawasi. Komitmen perusahaan untuk memenuhi standar operasional

berkelanjutan terlihat dari sertifikasi keberlanjutan. Dewan komisaris independen, melalui proporsinya, menjaga objektivitas pengawasan, sementara persentase saham publik menggambarkan tingkat pertanggungjawaban perusahaan kepada investor. Atas dasar itu, tata kelola yang baik diharapkan menopang peningkatan kinerja produksi perusahaan kelapa sawit secara berkelanjutan.

### 2.11. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang keterkaitan *sustainability practice* dengan kinerja perusahaan telah tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir. Studi (Tjahjadi et al., 2021) memperlihatkan bahwa penerapan *sustainability practice* yang didukung tata kelola perusahaan yang baik berpengaruh positif terhadap *corporate sustainability performance*. Dari data perusahaan publik di Indonesia yang digunakannya, diperoleh temuan bahwa kinerja cenderung lebih baik pada perusahaan yang mampu memadukan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam aktivitas operasionalnya.

Dalam konteks internasional, (Zubeltzu-Jaka et al., 2024) memperlihatkan bahwa praktik *Environmental, Social and Governance* (ESG) berdampak positif pada nilai perusahaan dan ketahanan bisnis. Temuan itu menegaskan bahwa perusahaan yang menanamkan prinsip keberlanjutan pada strategi bisnisnya dapat memperbaiki reputasi, mempererat relasi dengan pemangku kepentingan, dan menciptakan nilai jangka panjang. (Biju et al., 2025) menemukan bahwa *sustainability management* yang terintegrasi berdampak positif pada kinerja perusahaan karena efisiensi operasional meningkat dan kepercayaan pemangku kepentingan menguat.

(Anam et al., 2025) menemukan bahwa pengungkapan laporan keberlanjutan berhubungan positif dengan profitabilitas perusahaan. (Fardeliah et al., 2026) memperlihatkan bahwa perusahaan yang pengungkapan keberlanjutannya lebih baik cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih stabil. (Sevy Yana et al., 2026) menyimpulkan bahwa *sustainability reporting* turut menyumbang daya saing dan nilai perusahaan.

Untuk industri kelapa sawit, (Wedayanti et al., 2023) menekankan bahwa prinsip keberlanjutan merupakan faktor penting dalam menjaga akses pasar internasional dan mempertahankan daya saing ekspor. Dari seluruh penelitian terdahulu itu dapat ditarik simpulan bahwa *sustainability practice* pada umumnya berdampak positif pada berbagai indikator kinerja perusahaan. Akan tetapi, kajian yang secara khusus menguji hubungan antarvariabel *sustainability practice* dengan kinerja produksi memakai PLS-SEM pada perusahaan kelapa sawit di Indonesia masih sangat terbatas.

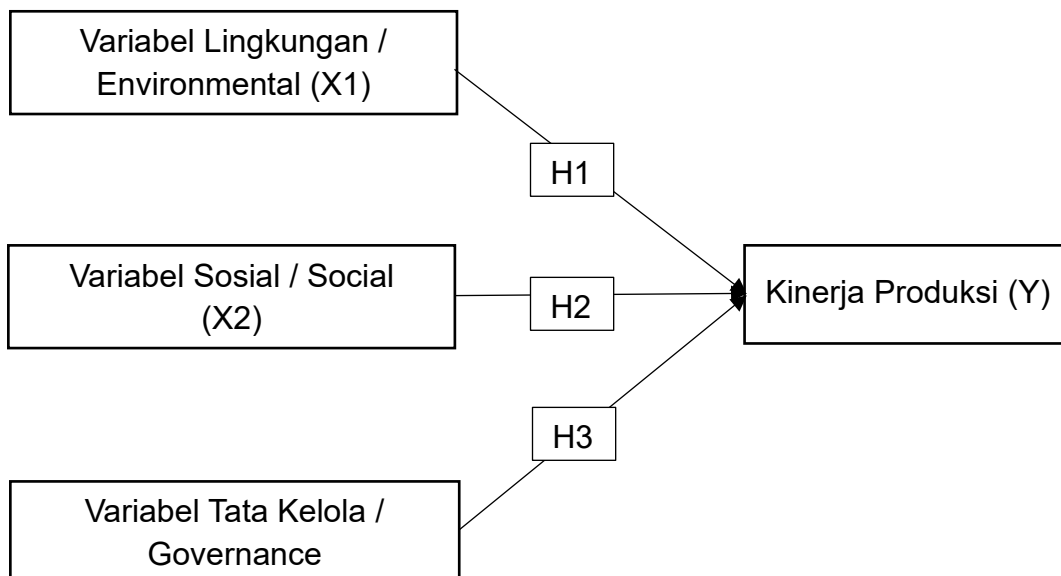
Kebanyakan penelitian terdahulu tersebut memperlakukan *sustainability practice* sebagai satu variabel utuh. Penelitian ini mengambil jalan berbeda: *sustainability practice* tidak dijadikan variabel independen tunggal, tetapi diurai menjadi tiga variabel independen, yaitu variabel lingkungan, variabel sosial, dan variabel tata kelola, yang pengaruhnya terhadap kinerja produksi perusahaan diuji satu per satu.

### 2.12. Kerangka Berpikir

Penelitian ini beranggapan bahwa variabel lingkungan (X1), variabel sosial (X2), dan variabel tata kelola (X3), sebagai tiga variabel *sustainability practice*, masing-masing memengaruhi kinerja produksi perusahaan kelapa sawit yang diukur melalui produktivitas lahan (Y) secara parsial. Agar pengujian hubungan

tersebut bersifat komprehensif, dipakai metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Kerangka berpikir di bawah ini menunjukkan bahwa model penelitian meletakkan variabel lingkungan (X1), variabel sosial (X2), dan variabel tata kelola (X3) sebagai tiga konstruk laten independen. Setiap konstruk memiliki indikator pengukurannya sendiri dan dihubungkan langsung dengan variabel dependen kinerja produksi (Y) untuk diuji pengaruhnya. Gambaran skematis kerangka konseptual penelitian adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir**

Sumber: Dibuat Oleh Penulis

Meskipun teori keberlanjutan, teori pemangku kepentingan, *triple bottom line*, *resource-based view*, dan *legitimacy theory* yang diuraikan pada sub-bab sebelumnya secara umum mengasumsikan hubungan positif antara praktik keberlanjutan dan kinerja perusahaan, hubungan tersebut tidak selalu bersifat linier maupun langsung, terutama ketika kinerja diukur melalui indikator operasional jangka pendek seperti produktivitas lahan (Mustafa et al., 2022). Biaya investasi lingkungan dan sosial dapat menjadi beban bagi proses produksi dalam jangka pendek, sebelum manfaatnya benar-benar terwujud pada jangka menengah hingga panjang. Pertimbangan tersebut mendasari perumusan hipotesis secara non-direksional (dua arah), yaitu menguji ada atau tidaknya pengaruh variabel lingkungan, sosial, dan tata kelola terhadap kinerja produksi tanpa menentukan arah hubungan lebih dahulu secara apriori. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menangkap pola hubungan yang mungkin menyimpang dari ekspektasi teoretis normatif.

### **2.13. Hipotesis Penelitian**

Rumusan hipotesis penelitian disusun dengan mempertimbangkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, dan kerangka berpikir yang telah disusun, penelitian ini merumuskan tiga hipotesis berikut:

- H1: Variabel lingkungan berpengaruh terhadap kinerja produksi pada perusahaan kelapa sawit anggota Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI).
- H2: Variabel sosial berpengaruh terhadap kinerja produksi pada perusahaan kelapa sawit anggota Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI).
- H3: Variabel tata kelola berpengaruh terhadap kinerja produksi pada perusahaan kelapa sawit anggota Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI).