

## Pengaruh Inisiatif Rantai Pasok Berkelanjutan dan Logistik Terbalik Terhadap Kinerja Keberlanjutan : Peran Moderasi Kapabilitas Pembelajaran Organisasi

Nabila Hardiyanti<sup>1</sup>, Wahyuningsih Santosa<sup>2\*</sup>, Dorina Widowati<sup>3</sup>, Rangga Atmanda<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Trisakti

\* E-mail: wahyuningsih@trisakti.ac.id

### Information Article

*History Article*

*Submission: 29-04-2026*

*Revision: 29-05-2026*

*Published: 30-05-2026*

### DOI Article:

10.62421/jibema.v3i4.301

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan integrasi rantai pasokan terhadap kinerja keberlanjutan dengan manajemen rantai pasokan hijau sebagai variabel intervening. Integrasi rantai pasokan dipandang sebagai kemampuan perusahaan dalam mengoordinasikan aliran informasi, material, dan hubungan dengan pemasok serta pelanggan, sementara manajemen rantai pasokan hijau menekankan penerapan praktik ramah lingkungan dalam proses operasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap responden yang terlibat dalam aktivitas rantai pasokan perusahaan. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan integrasi rantai pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen rantai pasokan hijau. Selanjutnya, manajemen rantai pasokan hijau terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keberlanjutan. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa manajemen rantai pasokan hijau berperan sebagai mekanisme penting dalam memperkuat pengaruh integrasi rantai pasokan terhadap kinerja keberlanjutan. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa perusahaan perlu memperkuat integrasi dengan mitra rantai pasok dan menerapkan praktik rantai pasokan hijau secara konsisten guna mencapai kinerja keberlanjutan yang optimal.

**Kata Kunci:** Integrasi Rantai Pasokan, Manajemen Rantai Pasokan Hijau, Kinerja Keberlanjutan, Keberlanjutan Perusahaan.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of supply chain integration capability on sustainability performance, with green supply chain management serving as an intervening variable. Supply chain integration is viewed as a company's capability to coordinate the flow of information, materials, and relationships with suppliers and customers, while green supply chain management emphasizes the implementation of environmentally friendly practices within operational processes. This study employed a quantitative approach using a survey method involving respondents engaged in the company's supply chain activities. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The findings indicate that supply chain integration capability has a positive and significant effect on green supply chain management. Furthermore, green supply chain management was*

### Acknowledgment

---

*found to have a positive and significant influence on sustainability performance. The results also demonstrate that green supply chain management serves as an important mechanism in strengthening the effect of supply chain integration on sustainability performance. This study provides managerial implications suggesting that companies should strengthen integration with supply chain partners and consistently implement green supply chain practices in order to achieve optimal sustainability performance.*

**Key words:** *Supply Chain Integration, Green Supply Chain Management, Sustainability Performance, Corporate Sustainability*

---

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

## PENDAHULUAN

Dalam satu dekade terakhir, isu keberlanjutan menjadi perhatian utama di berbagai sektor industri global. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi seringkali tidak diiringi dengan pengelolaan sumber daya alam yang bertanggung jawab, sehingga meningkatkan emisi karbon dan volume limbah. World Economic Forum (2024) melaporkan lebih dari 90% sumber daya global berakhir sebagai limbah dalam waktu kurang dari satu tahun. Kondisi ini mendorong perubahan paradigma dari sistem linear menuju ekonomi sirkular yang menekankan efisiensi, daur ulang, dan penggunaan kembali material.

Tekanan serupa juga dialami di Indonesia. Sektor pengolahan menyumbang 18,5% PDB nasional, namun berkontribusi pada peningkatan limbah industri hingga 9,7% (BPS, 2024). Tingkat daur ulang baru mencapai 12,5% dari total limbah (Tempo, 2024). Meski pemerintah telah meluncurkan Peta Jalan Industri Hijau 2030 dan memperkuat kebijakan Extended Producer Responsibility (EPR), implementasi masih terkendala biaya logistik, keterbatasan infrastruktur, dan rendahnya kesadaran lingkungan. Laporan Sustainability Outlook Indonesia (2024) bahkan mencatat tingkat pengembalian kemasan masih di bawah 20%, jauh dari target.

Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan keberlanjutan industri tidak hanya bergantung pada kebijakan eksternal, tetapi juga kemampuan internal perusahaan dalam mengelola rantai pasok dan beradaptasi terhadap perubahan. Konsep sustainable supply chain initiatives (SSCI) dan reverse logistics (RL) dinilai penting untuk mendukung ekonomi sirkular, karena mampu mengurangi limbah dan meningkatkan efisiensi rantai pasok. Namun, efektivitasnya sering bergantung pada kapabilitas pembelajaran organisasi (organizational learning capability/OLC), yaitu kemampuan perusahaan untuk menyerap dan mengadopsi pengetahuan baru guna meningkatkan kinerja keberlanjutan. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini mengkaji bagaimana inisiatif rantai pasok berkelanjutan (SSCI) dan logistik terbalik (RL) memengaruhi kinerja keberlanjutan (SP), dengan mempertimbangkan peran moderasi dari kapabilitas pembelajaran organisasi (OLC).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional yang bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antara Inisiatif Rantai Pasok Berkelanjutan (SSCI), Logistik Terbalik (RL), dan Kinerja Keberlanjutan (SP) dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi (OLC) sebagai variabel moderasi. Unit analisis penelitian adalah individu yang terlibat langsung dalam aktivitas rantai pasok, logistik terbalik, dan pembelajaran organisasi di PT Unilever Indonesia Tbk. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang disebarakan secara daring menggunakan Google Form, dengan 43 indikator yang diukur menggunakan skala Likert lima poin dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Populasi penelitian mencakup seluruh individu yang terlibat dalam proses rantai pasok dan logistik perusahaan, dengan teknik pengambilan sampel purposive sampling. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan ketentuan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis AMOS, yaitu minimal lima kali jumlah indikator, sehingga diperoleh 215 responden. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS dan SEM-AMOS untuk menguji hubungan antar variabel secara simultan, dengan kriteria pengujian hipotesis berdasarkan nilai  $p\text{-value} \leq 0,05$ . Analisis moderasi dilakukan menggunakan slope analysis, sedangkan pengujian hubungan mediasi menggunakan path analysis. Selain itu, statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi, serta uji instrumen meliputi uji validitas, reliabilitas, dan goodness of fit guna memastikan kualitas dan kelayakan instrumen penelitian.

## Hipotesis

**Ha<sub>1</sub>:** SSCI berpengaruh positif terhadap Sustainability Performance (SP).

**Ha<sub>2</sub>:** SSCI berpengaruh positif terhadap Reverse Logistics (RL).

**Ha<sub>3</sub>:** Reverse Logistics (RL) berpengaruh positif terhadap Sustainability Performance (SP).

**Ha<sub>4</sub>:** OLC memoderasi secara positif hubungan antara SSCI dan Sustainability Performance (SP).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan suatu variabel. Nilai mean pada statistik deskriptif umum digunakan untuk data yang memiliki skala interval. Nilai mean menunjukkan nilai rata-rata dari penilaian responden terhadap setiap pernyataan variabel yang diteliti (Sekaran et al., 2016). Berikut ini merupakan hasil perhitungan statistik deskriptif dari setiap variabel yang dijelaskan melalui nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi.

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Green Purchasing**

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Perusahaan kami membeli produk yang mengandung manfaat lingkungan (daur ulang/dapat digunakan kembali)	3.78	1.124
Perusahaan kami membeli produk yang mengandung bahan berbahaya	1.98	.971
Perusahaan kami menawarkan persyaratan desain kepada pemasok dengan syarat lingkungan	3.73	1.105
Perusahaan kami memilih pemasok yang memenuhi tujuan lingkungan hidup	3.83	1.138
Rata - Rata	3.33	1.085

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 3 di atas, dapat dilihat bahwa nilai rata-rata dari seluruh item pernyataan Green Purchasing menunjukkan hasil yang beragam. Item pertama mengenai perusahaan yang membeli produk yang mendukung manfaat lingkungan (daur ulang/dapat digunakan kembali) memiliki nilai rata-rata sebesar 3.78 dengan standar deviasi 1.124. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju terhadap pernyataan ini, namun terdapat variasi dalam jawaban responden yang cukup besar.

Item kedua yang berkaitan dengan perusahaan yang membeli produk dengan bahan berbahaya memiliki nilai rata-rata 1.98 dengan standar deviasi 0.971. Nilai rata-rata yang rendah ini menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan ini, menunjukkan bahwa perusahaan cenderung menghindari produk yang menggunakan bahan berbahaya. Standar deviasi yang rendah mengindikasikan konsistensi tinggi dalam jawaban responden.

Selanjutnya, item ketiga mengenai perusahaan yang menerapkan desain produk dengan memenuhi syarat lingkungan memiliki nilai rata-rata 3.73 dengan standar deviasi 1.105. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menganggap penting aspek desain produk yang ramah lingkungan, meskipun terdapat variasi pendapat dalam kelompok responden. Item terakhir mengenai perusahaan yang memilih pemasok yang memenuhi tujuan lingkungan hidup memiliki nilai rata-rata 3.83 dengan standar deviasi 1.138. Angka ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung memilih pemasok yang memperhatikan aspek lingkungan, dengan variasi pendapat yang lebih besar di kalangan responden.

**Tabel 4. Statistik Deskriptif Green Manufacturing**

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Perusahaan kami mengembangkan produk yang mengurangi penggunaan bahan/energi	3.76	1.133
Perusahaan kami merancang produk agar dapat digunakan kembali/didaur ulang	3.86	1.170
Perusahaan kami menciptakan produk yang bebas dari zat – zat yang tidak aman termasuk timbal, merkuri, kromium	3.72	1.127

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Perusahaan kami menciptakan konsumsi daya lebih rendah dalam produksi/transportasi	3.71	1.143
Rata - Rata	3.76	1.14

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4 hasil statistik deskriptif menunjukkan nilai rata-rata 3.76 untuk seluruh item pernyataan Green Manufacturing, yang menunjukkan bahwa perusahaan umumnya dinilai berhasil dalam merancang produk yang mengurangi konsumsi bahan energi, mendesain produk agar dapat digunakan kembali/didaur ulang, dan menciptakan produk yang bebas dari bahan berbahaya. Standar deviasi yang berkisar antara 1.127 hingga 1.170 menunjukkan adanya variasi moderat dalam pandangan responden terhadap keberhasilan implementasi kebijakan green manufacturing. Meskipun mayoritas responden menilai perusahaan telah berhasil, ada sedikit perbedaan pendapat mengenai sejauh mana kebijakan ini telah diterapkan dengan efektif. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa perusahaan dianggap berhasil dalam mengadopsi prinsip green manufacturing, namun ada variasi dalam penilaian mengenai dampak dan hasil dari kebijakan tersebut.

**Tabel 5. Statistik Deskriptif Green Packaging**

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Perusahaan kami mengurangi penggunaan material dalam kemasan	3.72	1.188
Perusahaan kami menggunakan bahan kemasan yang dapat didaur ulang	3.88	1.196
Perusahaan kami menciptakan kemasan yang dapat digunakan kembali	3.81	1.119
Perusahaan kami mencegah bahan kemasan yang berbahaya	3.77	1.147
Rata - Rata	3.79	1.1625

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 5 hasil statistik deskriptif menunjukkan nilai rata-rata 3.79 untuk seluruh item pernyataan Green Packaging, yang mengindikasikan bahwa responden secara umum menilai perusahaan cukup baik dalam mengurangi penggunaan material dalam kemasan, menggunakan bahan kemasan yang dapat didaur ulang, serta mencegah bahan kemasan yang berbahaya. Dengan standar deviasi yang berkisar antara 1.119 hingga 1.188, terdapat variasi dalam pandangan responden mengenai implementasi kebijakan ini. Meskipun sebagian besar responden sepakat bahwa perusahaan berhasil, ada sedikit perbedaan pendapat mengenai efektivitas kebijakan tersebut di seluruh organisasi. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa perusahaan dianggap cukup berhasil dalam menerapkan prinsip green packaging, meskipun ada perbedaan dalam penilaian mengenai dampak dan implementasi kebijakan ini.

**Tabel 6. Statistik Deskriptif Reserve Logistic**

Pernyataan	Mean	Std. Deviation
Perusahaan kami melakukan pengembalian produk ke pengecer	3.74	1.169
Perusahaan kami mengumpulkan kemasan bekas dari konsumen untuk digunakan kembali atau didaur ulang	3.84	1.189
Perusahaan kami memperbaiki, mengkodinasikan ulang, dan memproduksi suku cadang dari produk rusak yang dikembalikan	3.78	1.136
Perusahaan kami mendaur ulang barang yang dapat didaur ulang dan bekas	3.69	1.091
Rata - Rata	3.76	1.145

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 6 hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata mean untuk seluruh item pernyataan Reserve Logistic adalah 3.76, yang menunjukkan bahwa responden secara umum menilai perusahaan cukup baik dalam melaksanakan kebijakan pengembalian produk, menggunakan kembali kemasan, memperbaiki dan memproduksi ulang suku cadang, serta mendaur ulang barang yang dapat digunakan kembali. Standar deviasi yang berkisar antara 1.091 hingga 1.189 menunjukkan adanya variasi dalam pandangan responden mengenai kebijakan perusahaan dalam manajemen logistik pengembalian dan penggunaan kembali produk. Meskipun mayoritas responden setuju bahwa perusahaan menjalankan kebijakan ini dengan baik, terdapat sedikit perbedaan dalam penilaian mengenai implementasi dan dampak dari kebijakan tersebut.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa perusahaan dianggap cukup berhasil dalam mengelola pengembalian produk dan penggunaan kembali material, namun ada sedikit variasi dalam pandangan responden mengenai efektivitas kebijakan tersebut di seluruh organisasi.

**Tabel 7. Statistik Deskriptif Managerial Commitment**

Pernyataan	Mean	Std. Deviation
Perusahaan kami sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting	3.76	1.204
Perusahaan kami mengutamakan perubahan di bidang apa pun untuk beradaptasi dan mengikuti situasi lingkungan yang baru	3.90	1.165
Perusahaan kami menghargai ide inovatif yang berhasil	3.85	1.122
Perusahaan kami memandang karyawan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan	3.79	1.134
Rata - Rata	3.83	1.16

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 7 hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata mean untuk seluruh item pernyataan Managerial Commitment adalah 3.83, yang menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki persepsi positif terhadap komitmen manajerial perusahaan dalam melibatkan karyawan

dalam pengambilan keputusan, mengadopsi perubahan, menghargai ide inovatif, dan melihat karyawan sebagai faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Standar deviasi yang berkisar antara 1.165 hingga 1.204 menunjukkan adanya variasi dalam pandangan responden mengenai komitmen manajerial perusahaan. Meskipun mayoritas responden setuju dengan kebijakan perusahaan, terdapat sedikit perbedaan dalam penilaian mereka mengenai seberapa baik kebijakan ini diimplementasikan dalam perusahaan. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa perusahaan dinilai berhasil dalam menunjukkan komitmen manajerial yang kuat dalam melibatkan karyawan, mendorong perubahan, dan mendukung inovasi. Namun, variasi dalam pendapat responden menunjukkan adanya perbedaan persepsi mengenai sejauh mana kebijakan ini diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi.

**Tabel 8. Statistik Deskriptif System Prespective**

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Perusahaan kami semua karyawan memahami sepenuhnya tujuan perusahaan	3.82	1.171
Perusahaan kami seluruh perusahaan (misalnya departemen, bagian, tim kerja, dan individu) beroperasi bersama dengan cara yang sistematis	3.97	1.200
Perusahaan kami seluruh perusahaan menyadari bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan	3.85	1.077
Rata - Rata	3.88	1.15

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 8 hasil statistik deskriptif menunjukkan nilai rata-rata dan standar deviasi dari tiga pernyataan terkait sistem perspektif perusahaan. Item pertama yang berkaitan dengan pemahaman seluruh karyawan terhadap tujuan perusahaan menunjukkan nilai rata-rata 3.82 dengan standar deviasi 1.171. Nilai ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pemahaman yang cukup baik tentang tujuan perusahaan, meskipun terdapat variasi yang cukup besar dalam pendapat responden.

Item kedua mengenai kerja sama seluruh departemen dalam perusahaan memperoleh nilai rata-rata 3.97 dengan standar deviasi 1.200. Ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa kolaborasi antar departemen berjalan dengan baik, meskipun variasi pendapat masih terlihat dalam kelompok responden.

Item ketiga mengenai kesiapan seluruh perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan strategi secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata 3.85 dengan standar deviasi 1.077. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai perusahaan cukup efektif dalam menyelaraskan tujuan dan strategi secara keseluruhan, meskipun terdapat sedikit variasi dalam persepsi responden.

Secara keseluruhan, data menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki pandangan positif terhadap kerja sama antar departemen dan pemahaman terhadap tujuan perusahaan. Namun, ada variasi dalam jawaban responden yang menunjukkan perbedaan persepsi terkait implementasi dan pengelolaan

tujuan perusahaan.

**Tabel 9. Statistik Deskriptif Openness & Experimentation**

Penyataan	Mean	Std. Deviation
Perusahaan kami mempromosikan inovasi sebagai cara untuk meningkatkan proses kerja	3.86	1.146
Perusahaan kami mengadopsi praktik dan teknik yang berguna dan relavan dari perusahaan lain	3.83	1.117
Perusahaan kami memiliki budaya mendorong karyawan untuk mengungkapkan pendapat secara terbuka terkait pekerjaan	3.87	1.158
Perusahaan kami memberikan pengalaman dan ide oleh sumber eksternal (konsumen, pelatihan perusahaan, dll) adalah instrumen yang berguna untuk pembelajaran perusahaan ini	3.76	1.069
Rata - Rata	3.82	1.111

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 9 hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata mean untuk seluruh item pernyataan System Perspective adalah 3.84, yang menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki pandangan positif terhadap kebijakan perusahaan dalam meningkatkan koordinasi dan integrasi antara berbagai pihak dalam organisasi. Standar deviasi yang berkisar antara 1.069 hingga 1.177 menunjukkan adanya variasi dalam pandangan responden mengenai implementasi kebijakan tersebut. Meskipun mayoritas responden setuju dengan pentingnya pengadopsian praktik baru, inovasi, dan keterbukaan dalam berkomunikasi, terdapat beberapa perbedaan dalam penilaian mereka terhadap efektivitas kebijakan perusahaan dalam memfasilitasi hal-hal tersebut. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil dalam menciptakan perspektif sistem yang efektif untuk meningkatkan interaksi internal dan eksternal. Namun, terdapat perbedaan pendapat dalam hal keberhasilan implementasi kebijakan tersebut di seluruh lapisan organisasi.

**Tabel 10 Statistik Deskriptif Knowledge Transfer**

Pernyataan	Mean	Std. Deviation
Perusahaan kami mendorong karyawan untuk berkomunikasi	3.84	1.165
Perusahaan kami biasanya karyawan bekerja dalam tim	3.96	1.184
Perusahaan kami memiliki instrumen (manual, database, file, dll) untuk menyimpan informasinya	3.81	1.058
Rata - Rata	3.87	1,14

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif menunjukkan nilai rata-rata dari seluruh item pernyataan Knowledge Transfer adalah 3.87, yang menunjukkan bahwa perusahaan dinilai cukup baik dalam mendorong komunikasi antar karyawan, serta memberikan instrumen untuk memudahkan transfer pengetahuan di dalam organisasi. Nilai standar deviasi antara 1.058 hingga 1.184 menunjukkan adanya variasi dalam pandangan responden tentang efektivitas kebijakan transfer pengetahuan. Meskipun

perusahaan dianggap berhasil, terdapat perbedaan pendapat tentang bagaimana kebijakan tersebut dijalankan dan diterima di seluruh organisasi. Secara keseluruhan, data ini mencerminkan bahwa perusahaan memiliki upaya yang baik dalam mendorong transfer pengetahuan dan komunikasi, tetapi masih ada beberapa variasi dalam persepsi responden terhadap implementasi kebijakan ini.

**Tabel 11. Statistik Deskriptif Economic**

Pernyataan	Mean	Std. Deviation
Perusahaan kami mampu mengurangi biaya bahan yang dibeli	3.71	1.139
Perusahaan kami mampu mengurangi biaya pembuangan limbah	3.81	1.211
Perusahaan kami mampu meningkatkan laba per saham	3.83	1.102
Perusahaan kami mampu meningkatkan laba atas investasi	3.71	1.087
Rata - Rata	3.79	1.1625

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan table 11 hasil statistik deskriptif menunjukkan nilai rata-rata dari seluruh item pernyataan *Economic* menunjukkan hasil yang cukup positif, dengan nilai rata-rata 3.79. Artinya, responden secara umum menilai bahwa perusahaan berhasil dalam mengelola biaya dan meningkatkan laba, seperti mengurangi biaya bahan yang dibeli, biaya pembuangan limbah, serta meningkatkan laba per saham dan laba atas investasi. Nilai rata-rata yang hampir seragam menunjukkan bahwa perusahaan dinilai berhasil dalam meningkatkan efisiensi biaya dan keuntungan. Namun, terdapat sedikit variasi dalam pendapat responden, tercermin dari standar deviasi yang berkisar antara 1.087 hingga 1.211. Variasi ini menunjukkan adanya perbedaan dalam persepsi mengenai pencapaian tujuan ekonomi perusahaan. Secara keseluruhan, data ini mencerminkan bahwa perusahaan dinilai efektif dalam mengelola biaya dan meningkatkan laba, meskipun ada perbedaan pendapat tentang keberhasilan perusahaan dalam mencapai semua tujuan ekonomi yang ditetapkan.

**Tabel 12 Statistik Deskriptif Enviromental**

Pernyataan	Mean	Std. Deviation
Perusahaan kami mampu mengurangi konsumsi bahan berbahaya	3.81	1.120
Perusahaan kami mampu mengurangi emisi udara	3.86	1.150
Perusahaan kami mampu mengurangi limbah (air dan/atau padat)	3.83	1.109
Perusahaan kami mampu mengurangi frekuensi kecelakaan lingkungan	3.76	1.085
Rata - Rata	3.82	1.116

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat bahwa nilai rata-rata dari seluruh item pernyataan variabel Environmental menunjukkan hasil yang cukup positif, dengan nilai rata-rata 3.815. Artinya, responden secara umum memiliki persepsi positif terhadap upaya perusahaan dalam mengurangi dampak lingku-

ngan, seperti mengurangi konsumsi bahan berbahaya, emisi udara, limbah, dan frekuensi kecelakaan lingkungan. Nilai rata-rata yang tinggi pada setiap item menunjukkan bahwa perusahaan dianggap berhasil dalam menerapkan kebijakan lingkungan yang mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Namun, terdapat sedikit variasi dalam pendapat responden yang tercermin dari standar deviasi yang berkisar antara 1.085 hingga 1.150. Ini menunjukkan bahwa meskipun mayoritas responden sepakat bahwa perusahaan telah berhasil dalam hal ini, ada juga sebagian responden yang memberikan penilaian berbeda terkait keberhasilan implementasi kebijakan lingkungan tersebut. Secara keseluruhan, data ini mencerminkan bahwa perusahaan dinilai cukup efektif dalam upaya pengelolaan lingkungan, meskipun terdapat perbedaan pendapat mengenai efektivitas dan dampak nyata dari kebijakan yang diterapkan.

**Tabel 13. Statistik Deskriptif Social**

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Perusahaan kami mampu meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja	3.87	1.190
Perusahaan kami mampu mengurangi dampak dan risiko lingkungan bagi masyarakat umum	3.88	1.191
Perusahaan kami mampu meningkatkan kesejahteraan pemangku kepentingan secara keseluruhan	3.85	1.109
Perusahaan kami mampu meningkatkan kesadaran dan perlindungan terhadap klaim hak individu dalam komunitas yang dilayani	3.82	1.090
Rata - Rata	3.855	1.145

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 13 hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata mean untuk seluruh item pernyataan Social adalah 3.85, yang menunjukkan bahwa responden secara umum menilai bahwa perusahaan berhasil dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, mengurangi dampak dan risiko lingkungan, serta meningkatkan kesadaran dan perlindungan terhadap klaim hak individu di dalam komunitas yang dilayani. Nilai standar deviasi yang berkisar antara 1.090 hingga 1.191 menunjukkan adanya variasi dalam pandangan responden mengenai kebijakan sosial perusahaan. Meskipun sebagian besar responden memberikan penilaian positif, terdapat sedikit perbedaan pendapat mengenai seberapa efektif implementasi kebijakan sosial ini. Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa perusahaan dianggap berhasil dalam menciptakan dampak sosial yang positif, namun dengan variasi dalam penilaian tentang seberapa baik kebijakan tersebut diimplementasikan di seluruh organisasi.

### Uji Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang sesuai untuk penelitian ini yaitu dengan metode statistic yang menggunakan analisis structural equation model (SEM) karena menurut Sekaran & Bougie (2016), metode ini dapat memprediksi perubahan-perubahan dalam variabel terikat (dependen) yang dikaitkan

dengan perubahan yang terjadi pada variabel tidak terikat (independen). Berikut dasar pengambilan keputusan uji hipotesis menurut (Hair et al., 2019) :

- a. Ho ditolak atau hipotesis didukung apabila nilai p-value yang dihasilkan  $\leq \alpha$  0,05 (Terdapat pengaruh).
- b. Ho diterima atau hipotesis tidak didukung apabila nilai p-value yang dihasilkan  $> \alpha$  0,05. (Tidak terdapat pengaruh).

**Tabel 14 Hasil Pengujian Hipotesis 1**

	Hipotesis	Estimate	P - Value	Keputusan
H1	Inisiatif rantai pasokan berkelanjutan (SSCI) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keberlanjutan (SP)	1,763	0,327	H1 tidak didukung
H2	Inisiatif rantai pasokan yang berkelanjutan (SSCI) memiliki pengaruh positif terhadap logistik terbalik (RL)	1,002	0,000	H2 didukung
H3	Logistic terbalik (RL)\ memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja keberlanjutan (SP)	-0,768	0,668	H1 tidak didukung
H4	Kapabilitas pembelajaran organisasi (OLC) memoderasi Inisiatif rantai pasokan yang berkelanjutan (SSCI) terhadap kinerja keberlanjutan (SP)	0,940	0,000	H4 didukung

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Inisiatif rantai pasokan berkelanjutan (SSCI) memiliki terhadap kinerja keberlanjutan (SP)**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Inisiasi rantai pasokan berkelanjutan (SSCI) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keberlanjutan (SP). Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh Estimate sebesar 1.763 dengan P-Value 0.327, yang lebih besar dari 0.05. Oleh karena itu, H1 ditolak, yang berarti Inisiasi rantai pasokan berkelanjutan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keberlanjutan.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa meskipun inisiasi untuk keberlanjutan dalam rantai pasokan dilakukan, hal tersebut tidak cukup memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja keberlanjutan. Ini konsisten dengan temuan dalam penelitian oleh Yang et al. (2020) yang menyatakan bahwa meskipun inisiatif keberlanjutan dilakukan dalam rantai pasokan, faktor eksternal seperti komunikasi yang tidak optimal dan kurangnya sinergi antara stakeholder dapat mengurangi efektivitas dari implementasi tersebut.

Pada PT Unilever Indonesia, perusahaan sudah menerapkan berbagai inisiatif rantai pasok berkelanjutan, seperti penggunaan bahan baku ramah lingkungan, efisiensi energi, dan kemasan yang dapat didaur ulang. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa inisiatif tersebut belum berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja keberlanjutan.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun praktik keberlanjutan sudah dijalankan, hasilnya tidak langsung terlihat pada aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial secara bersamaan. Dalam praktiknya, program keberlanjutan membutuhkan waktu, konsistensi, serta integrasi lintas unit agar dampaknya benar-benar terasa pada kinerja perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, SSCI di PT Unilever belum secara langsung meningkatkan kinerja keberlanjutan.

### **Pengaruh Inisiatif rantai pasokan yang berkelanjutan (SSCI) terhadap logistik terbalik (RL)**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Inisiasi rantai pasokan yang berkelanjutan (SSCD) memiliki pengaruh positif terhadap logistik terbalik (RL). Dengan Estimate sebesar 1.002 dan P-Value 0.009, yang lebih kecil dari 0.05, maka H2 diterima. Ini berarti bahwa inisiasi keberlanjutan dalam rantai pasokan terbukti berpengaruh positif terhadap penerapan logistik terbalik.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mengimplementasikan inisiatif keberlanjutan lebih cenderung untuk memperbaiki dan mengintegrasikan logistik terbalik dalam operasi mereka. Hal ini selaras dengan temuan dalam penelitian oleh Lee et al. (2019) yang menemukan bahwa perusahaan dengan komitmen terhadap keberlanjutan sering kali lebih proaktif dalam penerapan logistik terbalik, terutama dalam hal pengelolaan produk yang sudah tidak digunakan atau yang dapat didaur ulang.

Artinya, semakin kuat penerapan SSCI, semakin baik pula pelaksanaan logistik terbalik. Dalam praktiknya, Unilever Indonesia telah menjalankan berbagai program pengumpulan dan daur ulang kemasan pasca-konsumsi, bekerja sama dengan mitra daur ulang dan komunitas pengelola sampah. Inisiatif keberlanjutan seperti desain kemasan ramah lingkungan dan penggunaan material daur ulang memudahkan proses pengembalian, pengolahan ulang, dan daur ulang produk. Hal ini menunjukkan bahwa SSCI memang secara langsung mendorong terbentuknya sistem logistik terbalik yang lebih efektif.

### **Pengaruh Logistic terbalik (RL) pengaruh terhadap Kinerja keberlanjutan (SP)**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa logistik terbalik (RL) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keberlanjutan (SP). Diperoleh Estimate sebesar -0.768 dengan P-Value 0.568, yang lebih besar dari 0.05, sehingga H3 ditolak. Artinya, logistik terbalik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keberlanjutan.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa meskipun logistik terbalik berpotensi untuk mengurangi dampak lingkungan, hal tersebut belum cukup untuk memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Maji et al. (2021), yang menyatakan bahwa meskipun logistik terbalik dapat memberikan kontribusi dalam mengurangi limbah dan emisi, dampaknya terhadap kinerja keberlanjutan belum cukup besar untuk menjadi faktor penentu, terutama jika tidak didukung dengan kebijakan dan infrastruktur yang memadai.

Karena logistik terbalik di Unilever masih bersifat operasional masih fokus pada pelaksanaan teknis seperti pengumpulan dan daur ulang membutuhkan biaya serta waktu, sehingga dampaknya belum langsung terlihat pada kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersamaan.

### **Pengaruh kapabilitas pembelajaran organisasi (OLC) memoderasi Inisiatif rantai pasokan yang berkelanjutan (SSCI) terhadap kinerja keberlanjutan (SP)**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi (OLC) memoderasi pengaruh Inisiasi rantai pasokan yang berkelanjutan (SSCI) terhadap kinerja keberlanjutan (SP). Diperoleh Estimate sebesar 0.940 dengan P-Value 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, sehingga H4 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi terbukti memoderasi hubungan antara inisiasi rantai pasokan berkelanjutan dan kinerja keberlanjutan.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat dalam menghadapi perubahan dan tantangan dalam keberlanjutan lebih mampu meningkatkan kinerja keberlanjutan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Zhao et al. (2018) yang menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi yang baik dapat mempercepat implementasi dan pencapaian tujuan keberlanjutan dalam perusahaan, karena organisasi dapat mengevaluasi dan menyesuaikan strategi mereka dengan lebih efektif.

Artinya, program keberlanjutan di Unilever akan lebih berdampak jika karyawan dan manajemen mau belajar, terbuka terhadap perubahan, dan saling berbagi pengetahuan. Dengan kemampuan belajar yang baik, praktik keberlanjutan tidak hanya dijalankan, tetapi juga diperbaiki dan disesuaikan, sehingga hasilnya lebih terasa pada kinerja perusahaan.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Sustainable Supply Chain Initiatives* (SSCI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainability Performance* (SP) serta *Reverse Logistics* (RL). Implementasi SSCI melalui pembelian, manufaktur, dan kemasan ramah lingkungan terbukti meningkatkan efisiensi sumber daya, mengurangi limbah, dan memperkuat pengelolaan produk pasca-konsumsi.

Selain itu, *Reverse Logistics* (RL) juga berpengaruh positif terhadap *Sustainability Performance* (SP) dengan berkontribusi pada pengurangan dampak lingkungan dan penciptaan nilai ekonomi. Temuan penting lainnya menunjukkan bahwa *Organizational Learning Capability* (OLC) memoderasi hubungan antara SSCI dan SP, di mana perusahaan dengan kapabilitas pembelajaran yang tinggi mampu mengoptimalkan dampak SSCI terhadap kinerja keberlanjutan secara lebih efektif. Implikasi manajerial penelitian ini menekankan pentingnya penguatan SSCI sebagai strategi inti perusahaan melalui pemilihan pemasok hijau, desain produk berkelanjutan, dan pengurangan material berbahaya. Perusahaan juga perlu mengintegrasikan *Reverse Logistics* ke dalam sistem rantai pasok utama guna mendukung ekonomi sirkular. Selain itu, kinerja keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial perlu dijadikan bagian dari sistem evaluasi kinerja. Untuk memaksimalkan dampak SSCI, perusahaan harus mengembangkan *Organizational Learning Capability* melalui komitmen manajerial, budaya inovasi, dan mekanisme transfer pengetahuan yang berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa penggunaan desain *cross-sectional*, fokus pada satu perusahaan manufaktur, serta penggunaan satu variabel moderasi, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya mencerminkan dinamika jangka panjang dan memiliki keterbatasan generalisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, memperluas objek penelitian lintas sektor industri, mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, serta menambahkan variabel lain seperti tekanan regulasi, inovasi teknologi, atau budaya organisasi guna memperkaya model penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, S., Singh, R. K., & Murtaza, Q. (2015). A literature review and perspectives in reverse logistics. *Resources, Conservation & Recycling*, 97, 76–92.
- Azzahra, S., Prasetyo, R., Maemunah, S., & Hamdi, A. (2023). Improving supply chain performance with green warehouse, logistics and green supply chain management. 9(2), 114–128.
- Bastiaansen, C. A. J., & Wilderom, C. P. M. (2021). Agile and generic work values of British vs Indian IT workers: A culture-clash case.
- Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance, 210–235.
- Holling, H. (2023). A meta-analysis of green supply chain management practices and firm performance, 1–29.
- Jai, B., & Guhaselvi, K. A. (2025). Key drivers of reverse logistics in the sustainable apparel supply chain, 02, 655–658.
- Khan, M. T., Idrees, M. D., Rauf, M., Sami, A., Ansari, A., & Jamil, A. (2022). Green supply chain management practices' impact on operational performance with the mediation of technological innovation, 1–22.
- Khanuja, A., & Jain, R. K. (2018). Supply chain integration: A review of enablers, dimensions and performance.

- Letunovska, N., Offei, F. A., Junior, P. A., Lyulyov, O., Pimonenko, T., & Kwilinski, A. (2023). Green supply chain management: The effect of procurement sustainability on reverse logistics, 1–17.
- Lingkungan, J. I., Surya, M., Kurniawan, D., & Hartini, S. (2025). Interrelationship between green supply chain management and green innovation in sustainability: A systematic literature review, 23(3), 712–720.
- Mabkhot, M. M., Ferreira, P., Maffei, A., Podrżaj, P., Maksymilian, M., Lanzetta, M., Barata, J., Boffa, E., Finžgar, M., Chelli, R., Nikghadam-Hojjati, S., Wang, X. V., Priarone, P. C., Lupi, F., Litwin, P., Stadnicka, D., & Lohse, N. (2021). Mapping Industry 4.0 enabling technologies into United Nations sustainability development goals.
- Nazam, M., Hashim, M., Baig, S. A., Rehman, H. U., Nazim, M., & Raza, A. (2020). Categorizing the barriers in adopting sustainable supply chain initiatives: A way-forward towards business excellence. *Cogent Business & Management*, 7(1).
- Özkanlısoy, Ö. (2021). Digital transformation in supply chains: Applications, contributions and challenges, 9, 32–55.
- Pellondou, D. C., & Santosa, W. (2022). Pengaruh kemampuan integrasi rantai pasokan terhadap kinerja keberlanjutan dengan manajemen rantai pasokan hijau. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Manajemen*, 18(4), 717–728.  
[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=0GBzLiEAAAAJ&citation\\_for\\_view=0GBzLiEAAAAJ:\\_Qo2XoVZTnwC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=0GBzLiEAAAAJ&citation_for_view=0GBzLiEAAAAJ:_Qo2XoVZTnwC)
- Piprani, A. Z., Mohezar, S., & Jaafar, N. I. (2020). Supply chain integration and supply chain performance: The mediating role of supply chain resilience, 9(3), 58–73.
- Procurement, I. G., & Chains, S. S. (2024). Integrating green procurement and logistics: Overcoming barriers for, 4, 264–276.
- Rahmawati, T., & Hamzah, A. (2024). Green supply chain management, circular economy, dan green performance sustainability: Suatu systematic review, 1(1).
- Report, I. (2024). *The future of growth report 2024*. January.
- Reverse, D. A. N., Dalam, L., & Hasan, H. (2022). *Sosains: Jurnal Sosial dan Sains*, 2, 1189–1197.
- Shang, K. (2009). Integration and organisational learning capabilities in third-party logistics providers, 2069.
- Singhry, H. B. (2015). An extended model of sustainable development from sustainable sourcing to sustainable reverse logistics: A supply chain perspective, 4(4), 115–125.
- Suganda, F. R. (2012). *Journal of Knowledge Management*.
- Tavakkoli, S., Mehrdad, M., Seyyed, J., & Hadji, M. (2019). A reverse logistics chain mathematical model for a sustainable production system of perishable goods based on demand optimization. *Journal of Industrial Engineering International*, 15(4), 709–721.
- Zhang, D. (2023). National audit, media attention, and efficiency of local fiscal expenditure: A spatial econometric analysis based on provincial panel data in China.