

**TEKANAN LINGKUNGAN MAKRO DAN TRANSFORMASI STRATEGI
KEBERLANJUTAN:**

Model Konseptual Integrasi PESTEL, Sustainability Strategy, dan Dynamic Capabilities menuju
Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

B. Benyamino L. Tobing¹, Tiolina Evi², Henry Andreas L. Tobing³

¹Mahasiswa Program Doktor Manajemen Berkelanjutan, Perbanas Institute, Jakarta

²Dosen Perbanas Institute, Jakarta ³DTI, Group ISG, Bank BRI, Indonesia

Email: bbenyamino@perbanas.id

Abstract

Changes in the global business environment, marked by increasing regulatory pressures, climate change risks, accelerated digital transformation, and growing stakeholder demands for Environmental, Social, and Governance (ESG) practices, are driving organizations to re-orient their strategies toward sustainability. In this context, companies are not only required to respond to external environmental dynamics but also to develop organizational capabilities that enable the creation of sustainable competitive advantage. This article aims to develop a conceptual model that explains the relationship between macro-environmental pressures and the transformation of corporate sustainability strategies through the integration of the PESTEL framework, sustainability strategy, and dynamic capabilities. This research uses a conceptual paper approach based on a literature review, synthesizing the literature on strategic management, sustainability management, and dynamic capability theory. The literature analysis shows that macro-environmental pressures—encompassing political, economic, social, technological, environmental, and legal factors—encourage companies to integrate sustainability principles into their business strategies. This integration then strengthens the organization's dynamic capabilities, such as innovation, strategic adaptation, and organizational learning, ultimately contributing to the formation of sustainable competitive advantage. This article makes a theoretical contribution by integrating the perspectives of macro-environmental analysis, sustainability strategy, and organizational capabilities into a comprehensive conceptual framework. Furthermore, this article provides practical implications for organizations, particularly the banking sector and financial institutions in developing countries, in formulating sustainability strategies that adapt to the dynamics of the global business environment.

Keywords: *PESTEL, sustainability strategy, dynamic capabilities, ESG, competitive advantage*

1. PENDAHULUAN

Transformasi lingkungan bisnis global dalam dua dekade terakhir menunjukkan perubahan yang semakin kompleks dan dinamis. Perusahaan menghadapi tekanan eksternal yang semakin kuat akibat perkembangan teknologi digital, perubahan regulasi lingkungan, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap isu keberlanjutan, serta tuntutan investor terhadap praktik Environmental, Social, and Governance (ESG) (World Economic Forum, 2024; OECD, 2023). Kondisi ini menandai pergeseran paradigma dalam manajemen strategik di mana organisasi tidak

lagi hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi jangka pendek tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan.

Dalam literatur manajemen strategik modern, keberlanjutan telah berkembang dari sekadar aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan menjadi bagian integral dari strategi bisnis organisasi (Bansal & Song, 2017). Konsep triple bottom line menekankan keseimbangan antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam proses penciptaan nilai organisasi (Schaltegger et al., 2019). Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam strategi bisnis cenderung memiliki reputasi yang lebih kuat, loyalitas konsumen yang lebih tinggi, serta kinerja finansial jangka panjang yang lebih stabil (Eccles et al., 2014; Friede et al., 2015).

Meskipun literatur mengenai sustainability strategy berkembang pesat, sebagian besar penelitian masih memosisikan keberlanjutan sebagai strategi internal perusahaan tanpa secara eksplisit mengaitkannya dengan dinamika lingkungan makro yang membentuk tekanan strategis bagi organisasi. Kerangka analisis PESTEL sering digunakan untuk memahami dinamika politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang mempengaruhi organisasi (Hart, 1995). Namun kerangka ini masih jarang digunakan sebagai model konseptual yang menjelaskan bagaimana tekanan lingkungan eksternal memicu transformasi strategi keberlanjutan perusahaan.

Di sisi lain, teori dynamic capabilities menjelaskan bagaimana organisasi mengembangkan kemampuan adaptif untuk merespons perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Teece, 2007). Namun hubungan antara tekanan lingkungan eksternal, strategi keberlanjutan, dan pengembangan kapabilitas organisasi masih belum banyak dijelaskan secara integratif dalam satu kerangka konseptual (Eisenhardt & Martin, 2000).

Sejumlah penelitian sebelumnya cenderung menempatkan analisis lingkungan makro, strategi keberlanjutan, dan kapabilitas organisasi sebagai domain kajian yang relatif terpisah. Studi mengenai PESTEL umumnya digunakan sebagai alat analisis lingkungan eksternal dalam perumusan strategi, sementara literatur sustainability strategy lebih banyak menekankan integrasi keberlanjutan dalam model bisnis perusahaan. Di sisi lain, penelitian dynamic capabilities berfokus pada kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan tanpa secara eksplisit mengaitkannya dengan tekanan makro yang berasal dari dimensi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Fragmentasi literatur tersebut menunjukkan adanya kesenjangan konseptual dalam menjelaskan bagaimana tekanan lingkungan makro dapat memicu transformasi strategi keberlanjutan perusahaan melalui mekanisme kapabilitas organisasi.

Selain itu, sebagian besar studi empiris mengenai sustainability strategy masih didominasi oleh konteks negara maju dan perusahaan multinasional, sehingga masih relatif terbatas penelitian yang mengkaji integrasi strategi keberlanjutan dalam konteks ekonomi berkembang. Padahal negara berkembang menghadapi dinamika lingkungan makro yang berbeda, termasuk tekanan regulasi yang berkembang, perubahan preferensi konsumen, serta kebutuhan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan kerangka konseptual yang mampu menjelaskan secara sistematis bagaimana tekanan lingkungan makro mempengaruhi transformasi strategi keberlanjutan organisasi melalui pengembangan dynamic capabilities dalam konteks ekonomi berkembang seperti Indonesia.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan dinamika lingkungan makro melalui kerangka PESTEL dengan sustainability strategy serta peran dynamic capabilities dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Artikel ini memberikan kontribusi konseptual dengan

mengintegrasikan analisis lingkungan makro (PESTEL), orientasi strategi keberlanjutan, serta dynamic capabilities dalam satu kerangka analitis yang menjelaskan proses terbentuknya keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi, khususnya dalam konteks ekonomi berkembang seperti Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan conceptual paper berbasis kajian literatur. Analisis dilakukan melalui sintesis literatur dari jurnal internasional dalam bidang manajemen strategik, sustainability management, serta dynamic capability theory (Teece, 2007; Schaltegger et al., 2019). Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan laporan institusi global dan kebijakan nasional terkait pembangunan berkelanjutan seperti OECD dan World Economic Forum.

Pendekatan konseptual digunakan untuk mengembangkan model teoritis yang mengintegrasikan dinamika lingkungan makro, strategi keberlanjutan, kapabilitas organisasi, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Model konseptual disusun melalui integrasi berbagai perspektif teoritis yang relevan dalam literatur manajemen strategik dan sustainability studies, termasuk resource-based view, natural-resource-based view, stakeholder theory, serta dynamic capability theory.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis Lingkungan Makro melalui Kerangka PESTEL

Analisis lingkungan makro merupakan langkah penting dalam proses perumusan strategi organisasi. Kerangka PESTEL membantu perusahaan memahami dinamika faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat mempengaruhi arah strategi bisnis (Barney, 1991; Hart, 1995).

Regulasi lingkungan dan kebijakan pemerintah sering menjadi pendorong utama transformasi strategi keberlanjutan perusahaan. Regulasi terkait emisi karbon, transparansi laporan keberlanjutan, serta standar ESG menciptakan tekanan eksternal yang signifikan bagi organisasi untuk mengadopsi praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab secara lingkungan dan sosial (OECD, 2023).

Selain faktor regulasi, perubahan nilai sosial masyarakat juga mempengaruhi strategi perusahaan. Konsumen semakin memperhatikan dampak lingkungan dan sosial dari produk yang mereka konsumsi sehingga perusahaan perlu mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam strategi pemasaran dan pengembangan produk (Dangelico & Vocalelli, 2017).

Perkembangan teknologi digital juga memainkan peran penting dalam transformasi keberlanjutan organisasi. Teknologi seperti artificial intelligence, big data analytics, dan digital supply chain memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas bisnis mereka (Geissdoerfer et al., 2017).

3.2 Sustainability Strategy dalam Perspektif Manajemen Strategik

Strategi keberlanjutan merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam proses pengambilan keputusan bisnis (Schaltegger et al., 2019). Integrasi keberlanjutan dalam strategi organisasi sering dikaitkan dengan kemampuan perusahaan dalam menciptakan inovasi bisnis yang berkelanjutan serta memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan.

Perusahaan yang mengintegrasikan keberlanjutan dalam strategi bisnis mereka cenderung memiliki kinerja jangka panjang yang lebih stabil serta reputasi perusahaan yang lebih kuat

(Eccles et al., 2014). Dengan demikian, sustainability strategy tidak hanya berfungsi sebagai alat legitimasi sosial tetapi juga sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi (Porter & Kramer, 2011).

3.3 Dynamic Capabilities dan Adaptasi Organisasi

Konsep dynamic capabilities menjelaskan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal untuk merespons perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Teece, 2007). Organisasi yang memiliki dynamic capabilities yang kuat mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan eksternal serta menciptakan inovasi bisnis yang berkelanjutan (Eisenhardt & Martin, 2000).

Dalam konteks keberlanjutan, dynamic capabilities memungkinkan perusahaan mengembangkan inovasi ramah lingkungan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan (Teece, 2020).

3.4 Keunggulan Kompetitif Berbasis Keberlanjutan

Integrasi antara sustainability strategy dan dynamic capabilities memungkinkan organisasi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Literatur terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengintegrasikan inovasi model bisnis berkelanjutan dengan kapabilitas organisasi memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam transisi menuju ekonomi hijau (Ortiz-Avram et al., 2024; Hörisch et al., 2020).

Perusahaan yang mampu mengembangkan strategi keberlanjutan secara sistematis serta didukung oleh kapabilitas organisasi yang kuat cenderung memiliki reputasi yang lebih baik, loyalitas konsumen yang lebih tinggi, serta kemampuan inovasi yang lebih kuat dibandingkan pesaingnya (Porter & Kramer, 2011; Friede et al., 2015).

3.5 Model Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan sintesis literatur mengenai analisis lingkungan makro, sustainability strategy, dan dynamic capabilities, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menjelaskan hubungan antara tekanan lingkungan eksternal dan keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi.



Gambar 1. Model Konseptual Pengaruh Lingkungan Makro terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Model tersebut menunjukkan bahwa tekanan lingkungan makro melalui faktor PESTEL mempengaruhi orientasi strategi keberlanjutan perusahaan. Strategi tersebut kemudian memperkuat kapabilitas dinamis organisasi yang memungkinkan perusahaan menciptakan inovasi berkelanjutan serta keunggulan kompetitif jangka panjang.

Berdasarkan kerangka tersebut, hipotesis penelitian yang diusulkan adalah sebagai berikut:
H1: Faktor lingkungan makro yang direpresentasikan melalui kerangka PESTEL berpengaruh positif terhadap sustainability strategy perusahaan.

H2: Sustainability strategy berpengaruh positif terhadap pengembangan dynamic capabilities organisasi.

H3: Dynamic capabilities berpengaruh positif terhadap sustainable competitive advantage perusahaan.

3.6 Implementasi ESG pada Industri Perbankan Indonesia: Mini-Case Analysis

Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam mendorong pembangunan berkelanjutan melalui mekanisme pembiayaan. Dalam literatur sustainable finance, bank tidak hanya berfungsi sebagai lembaga intermediasi keuangan tetapi juga sebagai aktor penting dalam mengarahkan alokasi modal menuju aktivitas ekonomi yang lebih ramah lingkungan dan sosial (Weber, 2017). Melalui kebijakan pembiayaan, bank dapat mempengaruhi transformasi industri menuju praktik bisnis yang lebih berkelanjutan.

Di Indonesia, implementasi keuangan berkelanjutan didorong oleh kebijakan Otoritas Jasa Keuangan melalui Roadmap Keuangan Berkelanjutan Tahap II (2021–2025) yang menekankan integrasi faktor Environmental, Social, and Governance (ESG) dalam sistem keuangan nasional (OJK, 2021). Kebijakan ini mendorong sektor perbankan untuk mengembangkan portofolio pembiayaan hijau, meningkatkan transparansi laporan keberlanjutan, serta memperkuat manajemen risiko terkait perubahan iklim dan isu sosial.

Bank-bank milik negara seperti Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, dan Bank Tabungan Negara mulai mengintegrasikan prinsip ESG dalam strategi bisnis mereka sebagai respons terhadap regulasi nasional, tuntutan investor global, serta meningkatnya perhatian terhadap pembangunan berkelanjutan (World Bank, 2022). Integrasi tersebut tercermin dalam pengembangan produk pembiayaan berkelanjutan, penerapan prinsip responsible banking, serta peningkatan transparansi dalam laporan keberlanjutan perusahaan.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) memberikan contoh menarik mengenai bagaimana institusi perbankan dapat mengembangkan strategi keberlanjutan yang selaras dengan model konseptual penelitian ini. Sebagai bank dengan fokus pada pembiayaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), BRI memiliki peran penting dalam mendorong inklusi keuangan sekaligus mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Laporan keberlanjutan BRI menunjukkan bahwa bank ini telah mengembangkan berbagai inisiatif pembiayaan hijau, termasuk pembiayaan energi terbarukan, pembiayaan sektor pertanian berkelanjutan, serta penguatan ekosistem digital bagi pelaku UMKM (BRI, 2023).

Jika dianalisis melalui kerangka PESTEL, transformasi strategi keberlanjutan sektor perbankan Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan makro. Dari sisi politik dan regulasi, kebijakan pemerintah serta regulator keuangan mendorong integrasi ESG dalam sistem keuangan. Dari sisi ekonomi, meningkatnya investasi global pada aset berkelanjutan menciptakan insentif bagi bank untuk mengembangkan portofolio pembiayaan hijau. Dari sisi sosial, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap isu lingkungan dan keberlanjutan juga mempengaruhi preferensi konsumen dan investor.

Dalam kerangka model konseptual penelitian ini, tekanan lingkungan makro tersebut memicu transformasi sustainability strategy pada sektor perbankan. Strategi ini kemudian diimplementasikan melalui pengembangan dynamic capabilities organisasi seperti inovasi produk pembiayaan berkelanjutan, digitalisasi layanan keuangan, serta peningkatan kapabilitas manajemen risiko ESG. Kapabilitas tersebut pada akhirnya memungkinkan bank membangun reputasi institusional yang lebih kuat, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, serta memperkuat posisi kompetitif dalam industri keuangan yang semakin berorientasi pada keberlanjutan.

Dengan demikian, mini-case sektor perbankan Indonesia menunjukkan bahwa integrasi sustainability strategy dan dynamic capabilities tidak hanya berkontribusi terhadap daya saing institusi keuangan tetapi juga memainkan peran penting dalam mendorong transisi menuju ekonomi rendah karbon dan pembangunan berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Artikel ini mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan analisis lingkungan makro melalui PESTEL dengan sustainability strategy dan dynamic capabilities dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hasil analisis menunjukkan bahwa dinamika lingkungan makro merupakan faktor penting yang mendorong transformasi strategi

keberlanjutan perusahaan. Integrasi strategi keberlanjutan dengan pengembangan kapabilitas dinamis memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan bisnis secara adaptif sekaligus menciptakan nilai strategis jangka panjang.

Selain memberikan kontribusi konseptual bagi literatur manajemen strategik dan sustainability, penelitian ini juga memiliki implikasi praktis bagi organisasi, khususnya sektor keuangan dan perbankan di negara berkembang. Hasil kajian menunjukkan bahwa tekanan regulasi, tuntutan investor global, serta perubahan preferensi masyarakat terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan mendorong institusi keuangan untuk mengintegrasikan prinsip ESG dalam strategi bisnis dan tata kelola organisasi. Dalam konteks perbankan Indonesia, bank-bank BUMN seperti Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, dan Bank Negara Indonesia memiliki peluang strategis untuk memainkan peran sebagai katalis pembiayaan hijau melalui pengembangan produk pembiayaan berkelanjutan, penguatan manajemen risiko ESG, serta pemanfaatan teknologi digital dalam meningkatkan transparansi dan efisiensi pembiayaan. Dengan demikian, penguatan sustainability strategy yang didukung oleh dynamic capabilities organisasi tidak hanya meningkatkan daya saing institusi perbankan, tetapi juga berkontribusi terhadap percepatan transisi ekonomi berkelanjutan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bansal, P., & Song, H. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). Sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- BRI. (2023). Sustainability Report PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- Dangelico, R., & Vocalelli, D. (2017). Green marketing strategies. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263–1279.
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., & Hultink, E. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm. *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.

- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hörisch, J., Freeman, R., & Schaltegger, S. (2020). Applying stakeholder theory in sustainability management. *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 191–201.
- OECD. (2023). *Green growth indicators 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, J., & Scholz, C. (2024). Business model innovation for sustainability transitions. *Journal of Business Research*, 172.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Roadmap Keuangan Berkelanjutan Tahap II (2021–2025)*. Jakarta.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191–205.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. (2020). Dynamic capabilities and strategic management in the innovation economy. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1480–1508.
- Weber, O. (2017). Corporate sustainability and financial performance of banks. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 7(3), 1–16.
- World Bank. (2022). *Indonesia Country Climate and Development Report*. World Bank.
- World Economic Forum. (2024). *Global Risks Report 2024*.