



PENGEMBANGAN UMKM DAN KEWIRAUSAHAAN MASYARAKAT

Tulus T. H. Tambunan | Dody Prayitno | Ellyana Amran | Idrianita Anis
Hasan Fauzi | Deasy Aseanty | Willy Arafah | Wulan Sari | Amir Fikri
Musdhalifah Machmud | Frendy Ahmad Afandi | Dery Apriani Setiawati
Farah Margaretha | Yosephina E. Purba | Ida Busnetti | Febria Nalurita
Tatik Mariyanti | Kurniawati



Daftar Isi

Kata Pengantar -v-
Daftar Isi -vii-

Pendahuluan -1-
Tulus T.H. Tambunan

Digitalisasi Usaha Mikro dan Kecil di Indonesia -25-
Tulus T.H. Tambunan

Wirausaha Kompor Spiritus dari Kaleng Minuman Bekas -61-
Dody Prayitno

Merintis Usaha Bagi Calon Wirausaha Muda -75-
Ellyana Amran dan Tulus Tambunan

**Praktik Bisnis Berkelanjutan Sebagai Kapabilitas Dinamis
UMKM: Kajian Literatur dan Usulan Model Bisnis
UMKM Berkelanjutan -97-**
Idrianita Anis dan Hasan Fauzi

**Pentingnya Peningkatan Kompetensi Diri
untuk menjadi Wirausahawan yang Sukses -129-**
Deasy Ascanty , Willy Arafah, Wulan Sari

**Strategi Pengentasan Kemiskinan Melalui Kewirausahaan
dan Perkoperasian di Jakarta Barat -147-**
Ellyana Amran

Praktik Bisnis Berkelanjutan Sebagai Kapabilitas Dinamis UMKM:

Kajian Literatur dan Usulan Model Bisnis UMKM Berkelanjutan

Idrianita Anis

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti

Hasan Fauzi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Saat ini kita berada di era revolusi industri 4.0, di mana terdapat perubahan signifikan dalam cara memproduksi produk seperti mekanisasi, produksi massal, serta penggunaan teknologi digital secara masif. Kegiatan manusia dapat menimbulkan dampak negatif terhadap keanekaragaman hayati, serta pemanasan global disebabkan pelepasan CO₂ yang disebut dengan eksternalitas negatif. Jika pola produksi dan konsumsi tidak berubah secara signifikan, kebutuhan manusia akan memerlukan dua kali lipat planet bumi tahun 2050 (KPMG, 2014). Oleh karena itu, cara berbisnis seperti biasa tidak dapat mewujudkan perekonomian berkelanjutan. Sebagaimana disepakati, satu-satunya cara mengatasi masalah tersebut adalah bertransisi menuju sistem ekonomi sirkular¹ (OJK, 2015). Otoritas

¹ Sistem ekonomi sirkular adalah sistem ekonomi yang mempertahankan nilai produk, bahan baku dan sumberdaya semaksimal mungkin, mencapai lebih banyak dan menggunakan material lebih sedikit. Lebih dari sekedar *waste management system*, mencakup sistem manajemen secara keseluruhan dari proses produksi, distribusi, konsumsi dari hulu hingga ke hilir rantai pasok (*supply chain*)

Internasional dan Nasional telah menetapkan seperangkat regulasi dan kebijakan (institusional) (Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2016; dan POJK Nomor 51/POJK/2017). Begitu juga badan pembuat standar telah menetapkan standar yang ketat untuk mencapai agenda SDGs. Tanggung jawab sosial perusahaan dan sistem pengelolaan lingkungan menjadi topik seminal pada konferensi internasional dan nasional menganalisis model bisnis berkelanjutan.

Carroll (1999) mendefinisikan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility-CSR*) empat level mencakup aspek ekonomi, legal, etika dan diskresional. Wartick dan Cochran (1985) melengkapi dengan menambahkan variabel manajemen permasalahan sosial. Selain itu, Wood (1991) mengkonfigurasikan prinsip CSR mencakup bagaimana cara perusahaan merespon isu sosial yang dipengaruhi oleh kebijakan level negara, program keberlanjutan perusahaan serta dampaknya (*outcomes*) yang terlihat dari relasi pemangku kepentingan.

Literatur terakhir menggunakan terminologi manajemen keberlanjutan perusahaan (*corporate sustainability management - CSM*) sebagai definisi keberlanjutan secara komprehensif yaitu penciptaan nilai bersama (*creating shared value*) (Porter dan Kramer, 2006; 2011), memitigasi risiko dan bertransisi menuju ekonomi rendah karbon (PACC, 2015). Sehingga definisi CSM merupakan inovasi sistem manajemen secara menyeluruh (Eccles dkk., 2012), dan perusahaan mencapainya secara bertahap (Dyllick dan Muff, 2015; Anis dkk., 2021) menuju kesesuaian yang optimal di masa datang (Elkington, 1997, 2020). Regulasi keberlanjutan juga ditujukan bagi usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), Keterlibatan keberlanjutan UMKM umumnya dipengaruhi oleh keterlibatan jejaring rantai pasok berkelanjutan dengan perusahaan multinasional (*multinational enterprises-MNEs*), pengembangan kewirausahaan, serta adopsi teknologi informasi (OECD-CFE, 2020)

2. Perumusan Masalah

UMKM seringkali lambat beradaptasi, dan sering dikatakan gagal menjadi besar (Moore dan Manning, 2009; Sloan dkk., 2011). Namun, dalam beberapa hal terdapat karakteristik manajerial

(*Cambridge Centre for Sustainable Finance - CCSF, 2017*). Sistem ekonomi linier mendorong perilaku bisnis untuk berkompetisi memperebutkan sumberdaya yang terbatas dan mematikan lawan (Kim dan Marborgne, 2004); sedangkan sistem ekonomi sirkular mendorong spirit berkolaborasi menciptakan pertumbuhan bersama-sama (*creating shared-value*) (Porter dan Kramer, 2006; 2011).

yang sama dengan organisasi besar (Garcia-Morales dkk., 2007). Karakteristik manajerial UMKM mencakup jalur komunikasi lebih pendek dalam memformulasikan serta mengimplementasikan strategi, interaksi sosial lebih tinggi, fleksibilitas mengelola relasi rantai pasok, serta orientasi kewirausahaan (Aragon-Correa dkk., 2008). Dalam literatur tercatat 80% dari perusahaan global termasuk kategori UMKM dengan jumlah karyawan kurang dari 250 orang (OECD, 2002); di Amerika Serikat merupakan 85% dari keseluruhan bisnis, di Eropa 99% (Ciliberti, 2008), dan di Inggris 99% (Walker dkk., 2008). UMKM setidaknya menyumbang sebesar 70% dari nilai GDP global (Ganapathy dan Wyrick, 2011).

UMKM di Indonesia mengalami perkembangan cukup pesat dalam dua dekade terakhir. Data Kementerian Koperasi Indonesia pada tahun 2016 menunjukkan terdapat 61.656.547 unit usaha, dan 99% adalah pelaku UMKM. Keunggulan UMKM adalah serapan tenaga kerja yang tinggi mencapai 112.828.610 karyawan (97,04 persen). Sedangkan sisanya, pada 5.370 unit usaha besar dengan serapan tenaga kerja berkisar 3.444.746 jiwa (2,96%). Pada tahun 2017 kenaikan UMKM sebesar 1.271.440 unit usaha dan tambahan serapan tenaga kerja 3.844.806 jiwa, sedangkan kenaikan jumlah usaha besar 90 unit dengan serapan tenaga kerja 142.023 jiwa².

Pada tahun 2020, Jumlah UMKM di Indonesia mencapai 53,3 juta³. Dengan jumlah ini UMKM berkontribusi bagi GDP sebesar Rp. 4.800 triliun⁴. Walaupun kontribusi tersebut belum optimal, namun UMKM di Indonesia terbukti mampu menjadi jaring pengaman sosial pada krisis moneter 1997/1998 dan krisis global 2008/2009. Data BPS menunjukkan jumlah UMKM terus meningkat dan mampu menyerap 85-107 juta tenaga kerja pasca krisis pada tahun 2012⁵. Sejak kewajiban tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan (TJSL/CSR) diberlakukan (Undang-Undang PT No. 40, 2017; Kinerja Lingkungan PROPER Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan), inisiatif keberlanjutan UMKM mendapat perhatian dari pemerintah dan regulator, serta menarik minat para peneliti (Azzahra dan Wibawa, 2021).

2 www.depkop.go.id,

3 https://www.kominfo.go.id/content/detail/11526/kemenkop-ukm-379-jutaumkm-sudah-go-online/0/sorotan_media, diakses 5 Januari 2020.

4 <https://www.wartaekonomi.co.id/read241156/big-data-ukm-dianggapmampu-dongkrak-lini-usaha-lebih-besar>. Html. Diakses 10 Januari 2020.

5 <https://indonesia.go.id/narasi/indonesia-dalam-angka/ekonomi/belajar-dari-pengalaman-menghadapi-krisis-ekonomi-dunia>.

Beberapa keunggulan UMKM selama ini adalah; 1) bergerak di sektor barang konsumsi dan jasa kebutuhan sehari-hari, sehingga tidak terlalu terdampak pada masa krisis. 2) memanfaatkan sumberdaya manusia, bahan baku lokal serta peralatan teknologi, 3) lebih mengandalkan pemodalannya sendiri dibandingkan pinjaman bank, 4) keterbatasan transaksi dengan pasar global dan konsekuensinya hanya UMKM yang berorientasi ekspor yang terkena dampak pada krisis global. Pengamat ekonomi mengatakan hal ini merupakan *blessing in disguise*⁶, karena di era revolusi 4.0 tidak akan ada lagi bisnis yang bisa menghindari globalisasi.

Pada krisis pandemi COVID-19 UMKM di seluruh dunia terdampak cukup berat dari kedua sisi penawaran dan permintaan. Dari sisi penawaran, perusahaan mengalami penurunan jumlah tenaga kerja secara signifikan, karena orang tua harus menjaga anak-anak yang bersekolah dari rumah. Pembatasan sosial skala besar, dan karantina menyebabkan terganggunya rantai pasok barang dan jasa (McCann dan Myers, 2020). Dari sisi permintaan, penurunan pendapatan yang tajam menyebabkan memburuknya kondisi likuiditas. Penurunan penghasilan konsumen juga menyebabkan *contagion effect* meningkatnya ketidakpastian. Kondisi ini semakin parah karena banyaknya karyawan yang dirumahkan, karena perusahaan tidak mampu membayar gaji. Sektor pariwisata dan transportasi mengalami gangguan yang sangat berat dan menyebabkan *spill-over effect* bagi pasar keuangan. Hal ini menyebabkan turunnya keyakinan lembaga jasa keuangan dalam menyalurkan kredit (OECD, 2020a).

Hasil survei McKinsey (2020) pada UMKM di Eropa menemukan setidaknya dua dari tiga pekerjaan berisiko (*job at risk*) berasal dari 30% UMKM dengan jumlah pegawai kurang dari 10 orang sedangkan di Australia berasal dari 68% UMKM. Sebanyak 20 juta pegawai di Amerika Serikat (AS) kehilangan pekerjaan, dan 11 juta berasal dari UMKM. Krisis pandemi COVID-19 juga berdampak sangat berat bagi UMKM *start-up* (Sedláček dan Sterk, 2020). Lembaga penjamin kredit dan manajemen risiko memprediksi 12% UMKM di Jerman, 21% di Perancis, 24% di Jepang serta 43% di AS akan mengalami kebangkrutan (OECD, 2020a).

Hasil survei Smesco Indonesia⁷ terhadap 722 responden pemilik UMKM menunjukkan sebanyak 35,6% UMKM sektor makanan

6 <https://www.republika.co.id/berita/koran/industri/16/12/07/ohtak15-rikorse-l-kembangkan-umkm-ramah-lingkungan> accessed on January 8, 2020.

7 <https://theconversation.com/umkm-indonesia-tahan-banting-pada-krisis-1998-dan-2008-tapi-tidak-saat-pandemi-141136>.

olahan mengalami penurunan omset yang drastis, disusul sektor kerajinan 13,8%, fesyen 16% dan sisanya sektor lain seperti rumah makan, jasa, manufaktur, pertanian, warung kopi, kue kering, perdagangan, dan lain-lain. Di antara UMKM yang mampu bertahan adalah UMKM yang memiliki jejaring, serta yang sudah memanfaatkan teknologi digital untuk pemasaran, serta dukungan sistem informasi akuntansi.

OECD (2020b) melaporkan Pemerintah dari 60 negara berupaya membantu UMKM dengan membuat beberapa kebijakan. Dalam jangka pendek, Pemerintah menerapkan tujuh (7) prinsip kunci yaitu 1) membedakan antara perusahaan yang layak dan tidak layak beroperasi, 2) menyesuaikan alat regulasi dengan permasalahan, 3) mempertimbangkan bantuan modal sejauh diperlukan, 4) memastikan integritas perusahaan yang tinggi, 5) memastikan transparansi, 6) memberikan dukungan finansial untuk mencapai tujuan kebijakan publik.

Pemerintah Indonesia membuat beberapa kebijakan; 1) restrukturisasi kredit, 2) skema pembiayaan modal kerja dan investasi baru, 3) memasukkan pelaku usaha mikro ke dalam skema bantuan sosial, dan 4) memberi kesempatan bagi UMKM sektor pertanian, industri rumah tangga, dan warung tradisional untuk tetap beroperasi dengan protokol kesehatan yang ketat. Kementerian UMKM dan Koperasi menambahkan program restrukturisasi dan subsidi kredit usaha rakyat (KUR) untuk membantu 125 ribu nasabah KUR yang sekarat. Namun, upaya tersebut belum dapat diharapkan segera berdampak positif bagi UMKM.

Terlepas dari berbagai upaya tersebut, fenomena di lapangan menunjukkan program pemberdayaan UMKM yang ada selama ini belum memenuhi kebutuhan UMKM secara mendasar sehingga UMKM menghadapi tantangan yang besar untuk pulih dari krisis (Marlinah, 2020). Program pemberdayaan seharusnya mempertimbangkan faktor finansial serta pengembangan bisnis UMKM berkelanjutan. UMKM yang melakukan kegiatan produksi juga harus mengurangi emisi rumah kaca dan CO₂. Dalam kolaborasi Indonesia dengan Korea Selatan hanya melibatkan perusahaan besar. Beberapa peneliti pelibatan UMKM dalam berkolaborasi dengan perusahaan besar dapat menciptakan sinergi (Moore dan Manning, 2009). Melalui praktik keberlanjutan UMKM akan mendapatkan dukungan dari

pemangku kepentingan dan komunitasnya (Ganapathy dan Wyrick, 2011), sehingga berpeluang mendukung keberlanjutan ekonomi nasional (Muff dkk., 2017).

3. Penelitian Terdahulu Manajemen Perubahan Bisnis Berkelanjutan

Beberapa penelitian yang menganalisis proses perubahan bisnis berkelanjutan diantaranya Shrivastava dan Hart (1994) berpendapat isu lingkungan akan menjadi pemicu perubahan ekonomi, sosial dan politik pada tahun 2000. Tekanan isu sosial dan lingkungan akan memaksa organisasi untuk berfikir secara sistemik untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi, membuat desain formal keberlanjutan agar menjadi budaya organisasi. Respon tersebut akan mendorong jiwa kewirausahaan dan pembelajaran berorientasi pasar (Weerawardena dan O'Cass, 2003). Kepemimpinan berkelanjutan merupakan aspek kunci dalam membangun keyakinan karyawan untuk mampu menjaga relasi pemangku kepentingan yang akan menggerakkan UMKM berkelanjutan (Szczepańska-Woszczyńska dan Kurowska-Pysz, 2015).

Penelitian di Eropa menemukan pelaporan kinerja strategi hijau pada UMKM belum mengikuti standar (Palmer dan van der Vorst, 1997). Peneliti berpendapat masih kurangnya kesadaran atas manfaat melaporkan praktik keberlanjutan. Shearlock dkk. (2000) berargumen penting bagi UMKM membangun jejaring praktik keberlanjutan, namun ada keterbatasan sumberdaya finansial. Menurut Biondi dkk. (2002) keterbatasan finansial dapat di atasi dengan mengembangkan jejaring, yang terbukti bisa menurunkan biaya serta mendorong inovasi sosial dan lingkungan. Studi lainnya mengusulkan hal yang sama, bahwa penghematan biaya dapat mendorong kepatuhan regulasi. Sehingga premis utama kesuksesan praktik keberlanjutan ditentukan oleh efektivitas program pemerintah yang melibatkan UMKM mencapai agenda SDGs secara bersamaan dengan peningkatan kinerja (Pimenova dan van der Vorst, 2004).

Penelitian lainnya menemukan peran asosiasi perdagangan di United Kingdom belum optimal dalam membentuk praktik UMKM berkelanjutan (Clarke, 2004). Ia berpendapat ada tiga perilaku UMKM dalam merespon tuntutan keberlanjutan sosia; dan lingkungan yaitu 1) perilaku positif, 2) perilaku sebatas kepatuhan, dan 3) perilaku negatif. Asosiasi perdagangan disarankan meningkatkan pengukuran kinerja lingkungan dan berperan aktif untuk mendorong pemahaman UMKM terhadap manfaat praktik bisnis berkelanjutan.

Penelitian di Amerika Serikat, menemukan kinerja daur ulang UMKM yang mengikuti standar ISO 14000 meningkat signifikan. Manring dan Moore (2009) berargumen pembelajaran antar organisasi sangat penting dalam menghasilkan produk hijau yang didesain secara sistemik. UMKM perlu membangun jejaring dengan perusahaan besar (MNEs) dan terlibat dalam pembelajaran bersama (*creating shared value*) (Porter dan Kramer, 2006, 2011). Pembelajaran tersebut akan membentuk model mental berbasis kelompok yang akan mendorong kultur berkompetisi (Senge, 2004). Perusahaan lebih besar memiliki kapasitas lebih baik dalam mendefinisikan proses bisnis serta adopsi inovasi teknologi (Antonizzi dan Smuts, 2020). Hal ini akan mendorong UMKM untuk meningkatkan proses bisnisnya. UMKM juga akan terdorong untuk berkolaborasi, dan bermain di *marketplace* sebagai pemain tunggal yang lebih besar. Kemampuan berkolaborasi memengaruhi kemampuan bertahan (Natarajan dan Wyrick, 2011).

Penelitian di Indonesia menemukan determinan kemampuan bersaing UMKM mencakup kondisi lingkungan usaha, kebijakan dan infrastruktur, riset dan teknologi, dukungan finansial dan kemitraan, serta variabel kinerja (Lantu dkk., 2016). Adopsi aplikasi teknologi akuntansi UMKM dipengaruhi oleh kondisi finansial, fleksibilitas, kustomisasi serta dukungan pemasok barang-barang teknologi (Putra dkk., 2019). Praktik CSR UMKM di Jawa Tengah ditemukan berorientasi kemasyarakatan dan pasar (Kurniawati dan Fauzi, 2022).

Hasil penelitian juga menunjukkan strategi keberlanjutan memerlukan pengetahuan *total quality management* (TQM), *lean manufacturing* serta internalisasi isu sosial dan lingkungan (Corbet dan van Wassenhove, 1993). Dukungan tim manajemen puncak maupun menengah sangat menentukan kesuksesan manajemen rantai pasok (Carter dkk., 1998, 2008; Eccles dkk., 2012). Perusahaan yang patuh hukum (Waddock, 2008) serta mengacu kepada standar praktik terbaik (Darnal, 2001) terbukti mampu bertahan terhadap tekanan eksternal dan memiliki kapabilitas proses bisnis internal yang baik (Dumitriu dkk., 2019).

Christmann (2000) berargumen kapabilitas proses bisnis internal mencerminkan kapabilitas mengimplementasikan strategi dan kapabilitas inovasi. Hal ini disebabkan karena inisiatif keberlanjutan berbeda dengan inisiatif lainnya yang dilakukan perusahaan. Inisiatif keberlanjutan mencakup realitas operasional serta persepsi publik (Lueneburger dan Goleman, 2010). Selain itu, Zhu dan Marcus (2004) menemukan manajemen mutu merupakan anteseden rantai pasok

berkelanjutan. Berdasarkan literatur TQM, Naveh dan Marcus (2004) menemukan kesuksesan implementasi ISO 9000 bergantung kepada tingkat difusi inovasi. Selain itu, penyelarasan unit organisasi serta formalisasi keberlanjutan dalam proses bisnis rutin menjadi kunci sukses terdifusinya inovasi pada unit bisnis lintas fungsi organisasi (Eccles dkk., 2012)

Dalam literatur manajemen perubahan, Kotter (1995) menyatakan perusahaan akan melalui delapan tahap untuk bertransformasi. Perubahan transformasional merupakan sesuatu yang tidak mudah dicapai, banyak perusahaan yang gagal mencapai sasaran strategi yang sudah mereka tetapkan (Beer dan Nohria, 2000). Dunphy dkk. (2003) memberikan model tiga gelombang perubahan. Doppelt (2003) mengenalkan "*seven blunders of sustainability*" untuk mengingatkan praktisi beberapa hambatan dalam mengimplementasikan strategi keberlanjutan.

Figge dkk. (2002) mengusulkan penggunaan *sustainability management tools* sistem pengukuran kinerja strategis berbasis *balanced scorecard* (BSC) untuk mengelola horizon jangka panjang. Kaplan dan Norton (2008) mengusulkan "*the execution premium - linking strategy to operation for competitive advantage*" mencakup; 1) pengembangan strategi, 2) perencanaan dan komunikasi strategi menggunakan *strategy map* dan mengaitkan setiap sasaran strategi dengan indikator kinerja finansial dan nonfinansial (*leading & lagging key performance indicator - KPI*), 3) menyelaraskan unit organisasi, 4) merencanakan operasional, 5) memonitor proses pembelajaran, serta 6) menguji strategi berjalan dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan.

Lueneburger dan Goleman (2010) memberikan bukti empiris bahwa inisiatif keberlanjutan berkembang melalui tiga fase; Pertama, tantangan sistemik menciptakan visi berkelanjutan; Kedua, menterjemahkan visi ke dalam tindakan; Ketiga mengantisipasi kebutuhan masa datang. Eccles dkk. (2012) menganalisis perbedaan perusahaan berkelanjutan (*sustainable business*) dan perusahaan konvensional (*traditional business*) dengan mengidentifikasi proses perubahan transformasional yang melibatkan budaya organisasi. Pertama, tim manajemen puncak membingkai ulang identitas perusahaan (*reframing*); Kedua, membuat kodifikasi identitas baru dengan mekanisme pelibatan *stakeholders* dalam mengeksekusi strategi.

Perkin dan Serafeim (2015) mengidentifikasi kelahiran posisi manajemen senior baru pada dua dekade terakhir yaitu *chief sustainability officer* (CSO) yang mendapatkan delegasi wewenang dari

chief executive officer (CEO) untuk memimpin perubahan organisasi dari perubahan transisional (*compliance to efficient*) hingga perubahan transformasional (*efficient to innovation*). Hasil survei *International Corporate Sustainability Barometer – ICSB* memberikan gambaran praktik keberlanjutan level internasional pada 468 perusahaan di sebelas (11) negara yang sedang berkembang dari aspek budaya, ekonomi, struktur pasar dan tradisi mencakup; Australia, Belgia, Perancis, Jerman, Hungaria, Jepang, Korea, Swiss, Inggris (UK) serta Amerika Serikat. ICSB menemukan praktik keberlanjutan mengikuti pendekatan “*Triple I*” - formulasi Intensi, Integrasi dan Implementasi keberlanjutan (Schaltegger dkk., 2014).

Dengan ditemukannya praktik keberlanjutan yang sama pada perusahaan kecil hingga besar, Moore dan Manring (2009) berargumentasi pada akhirnya kinerja perusahaan ditentukan oleh *triple bottom line* (TBL). Dyllick dan Muff (2015) membedakan perusahaan yang sedang bertransisi dari bisnis yang biasa (*business as usual*) ke bisnis berkelanjutan (*sustainable business – SB*) atas tiga level, mencakup perusahaan yang mulai menyaring nilai-nilai, tetapi prioritas aspek finansial lebih tinggi dibanding aspek sosial dan lingkungan (SB1.0); perusahaan yang memprioritaskan keseimbangan aspek risiko finansial, sosial dan lingkungan (SB2.0); serta perusahaan yang memprioritaskan aspek sosial dan lingkungan lebih tinggi dari aspek finansial.

4. Tujuan Penulisan dan Kontribusi

Walaupun sudah banyak penelitian dilakukan untuk menganalisis model bisnis berkelanjutan, namun sebagian besar penelitian berfokus kepada analisis di perusahaan besar. Begitu juga penelitian tentang manajemen perubahan masih sangat terbatas yang menganalisis proses perubahan pada UMKM. Di sisi lain, terdapat asumsi implisit bahwa teori organisasi, perubahan proses bisnis dan kerangka konseptual yang digunakan pada penelitian organisasi besar relevan untuk diterapkan pada UMKM (Tonge, 2001). Namun, menurut Sarkar (2001) terdapat perbedaan signifikan antara UMKM dengan perusahaan besar, dalam cara mereka menjalankan bisnis, mengadopsi teori-teori, model bisnis serta mengadopsi teknologi baru”.

Selain itu, Demartini dkk. (2011) juga berpendapat tidak ada bukti empiris yang meyakinkan bahwa strategi keberlanjutan yang diadopsi perusahaan besar layak untuk diterapkan pada UMKM. Oleh karena itu model UMKM berkelanjutan perlu dikembangkan

dan dianalisis lebih lanjut menggunakan teori dan kerangka konseptual yang bisa diuji secara empiris (Ganapathy dan Wyrick, 2013). Wiesner dan Poole (2009) menganalisis model mental yang dikembangkan para manajer UMKM di Australia ketika membuat perubahan organisasi. Temuan menunjukkan para manajer jarang berkomunikasi dan berkolaborasi dengan pihak eksternal sebagaimana dijelaskan Kotter (1995) bahwa perusahaan yang bekerja secara kolaboratif dapat mengakselerasi perubahan transisional dan/atau perubahan transformasional.

Hotho dan Champion (2011) memberikan bukti empiris dengan pengembangan teori bahwa perubahan pasar dan strategi bersaing perusahaan besar memberi tekanan kepada UMKM untuk mengembangkan kapabilitas inovasi. Sejauh ini, hasil penelitian yang menganalisis manajemen inovasi pada UMKM masih sangat minim. Jadi apakah, perubahan transformasional bisa terjadi dengan cara yang sama dengan organisasi besar perlu dikaji lebih lanjut dalam konteks UMKM berkelanjutan. Penelitian Wiesner dkk., (2010) yang menganalisis praktik keberlanjutan pada 12 UMKM di Queensland Australia menemukan adanya korelasi antara proses perubahan yang dialami UMKM dengan "tiga gelombang perubahan" menurut Dunphy (2003).

Hoivik dan Shankar (2010) menyatakan inisiatif tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan didorong oleh faktor eksternal seperti persyaratan hukum di Eropa dan di Norwegia. Faktor eksternal berpengaruh signifikan dalam bagaimana manajer UMKM bereaksi, karena UMKM cenderung sensitif terhadap kepatuhan hukum. Oleh karena itu, mereka berpendapat pengembangan teori UMKM berkelanjutan harus mempertimbangkan data geopolitik. Selain itu, Howard-Grenville (2006), memberikan bukti yang meyakinkan bahwa faktor internal seperti budaya dan motivasi merupakan pemicu tindakan berkelanjutan yang sangat penting.

Fawcett dkk., (2009) membagi UMKM menjadi tiga kategori, yaitu; 1) *status quo*, 2) *niche player*; 3) *grow and sale player*, dan 4) *long term growth player*. Mereka berpendapat jika UMKM ingin tumbuh, mereka harus mengembangkan kapabilitas dalam mengelola relasi rantai pasok sebagai bagian dari sasaran strategis. Jika strategi harus mencakup aspek sosial dan lingkungan, maka keberlanjutan memerlukan kompetensi "*soft skill*" manajemen rantai pasok berjejaring. Dengan kemampuan mengelola relasi rantai pasok tersebut, UMKM

dan dianalisis lebih lanjut menggunakan teori dan kerangka konseptual yang bisa diuji secara empiris (Ganapathy dan Wyrick, 2013). Wiesner dan Poole (2009) menganalisis model mental yang dikembangkan para manajer UMKM di Australia ketika membuat perubahan organisasi. Temuan menunjukkan para manajer jarang berkomunikasi dan berkolaborasi dengan pihak eksternal sebagaimana dijelaskan Kotter (1995) bahwa perusahaan yang bekerja secara kolaboratif dapat mengakselerasi perubahan transisional dan/atau perubahan transformasional.

Hotho dan Champion (2011) memberikan bukti empiris mengenai pengembangan teori bahwa perubahan pasar dan strategi bersaing perusahaan besar memberi tekanan kepada UMKM untuk mengembangkan kapabilitas inovasi. Sejauh ini, hasil penelitian yang menganalisis manajemen inovasi pada UMKM masih sangat minim. Jadi apakah, perubahan transformasional bisa terjadi dengan cara yang sama dengan organisasi besar perlu dikaji lebih lanjut dalam konteks UMKM berkelanjutan. Penelitian Wiesner dkk., (2010) yang menganalisis praktik keberlanjutan pada 12 UMKM di Queensland Australia menemukan adanya korelasi antara proses perubahan yang dialami UMKM dengan "tiga gelombang perubahan" menurut Dunphy (2003).

Hoivik dan Shankar (2010) menyatakan inisiatif tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan didorong oleh faktor eksternal seperti persyaratan hukum di Eropa dan di Norwegia. Faktor eksternal berpengaruh signifikan dalam bagaimana manajer UMKM bereaksi, karena UMKM cenderung sensitif terhadap kepatuhan hukum. Oleh karena itu, mereka berpendapat pengembangan teori UMKM berkelanjutan harus mempertimbangkan data geopolitik. Selain itu, Howard-Grenville (2006), memberikan bukti yang meyakinkan bahwa faktor internal seperti budaya dan motivasi merupakan pemicu tindakan berkelanjutan yang sangat penting.

Fawcett dkk., (2009) membagi UMKM menjadi tiga kategori, yaitu; 1) *status quo*, 2) *niche player*; 3) *grow and sale player*, dan 4) *long term growth player*. Mereka berpendapat jika UMKM ingin tumbuh, mereka harus mengembangkan kapabilitas dalam mengelola relasi rantai pasok sebagai bagian dari sasaran strategis. Jika strategi harus mencakup aspek sosial dan lingkungan, maka keberlanjutan memerlukan kompetensi "*soft skill*" manajemen rantai pasok berjejaring. Dengan kemampuan mengelola relasi rantai pasok tersebut, UMKM

berpeluang naik kelas menjadi perusahaan yang lebih besar (Moore dan Manring, 2009; Humble dkk., 2012).

Lebih lanjut Hansen dan Hamilton (2011) membedakan perusahaan yang ingin tumbuh (*grower*) dengan yang tidak (*nongrower*), yang dapat dianalisis dari persepsi manajemen tentang pengambilan peluang, kemampuan beradaptasi serta pemahaman terhadap berbagai kontradiksi strategis serta keinginan subjektif pemilik untuk bertumbuh. Perusahaan yang ingin tumbuh biasanya memiliki jaringan lebih luas dan lebih berkomitmen untuk pelatihan dan pengembangan. Oleh karena itu, dalam pengembangan model penelitian dan pengujian empiris penting untuk membedakan apakah UMKM termasuk kelompok *grower* atau *nongrower*.

De Clerq dan Voronov (2011) juga menyarankan peneliti untuk membedakan perusahaan *start up* dengan perusahaan yang sudah lama berdiri dan lebih berpengalaman dalam mengimplementasikan strategi keberlanjutan. Hal ini disebabkan ekspektasi sosial dan lingkungan eksternal terkait dengan legitimasi perusahaan. Tuntutan untuk mendapatkan legitimasi lebih tinggi pada bisnis baru, mereka diharapkan memiliki kelayakan ekonomi serta komitmen tim manajemen puncak sudah diformulasikan sejak awal. Sloan dkk., (2013) berpendapat literatur tentang model perubahan yang ada dapat memberi panduan bagi manajer dalam membuat inisiatif keberlanjutan, walaupun tidak secara keseluruhan cocok bagi UMKM.

Berdasarkan rumusan permasalahan dan keterbatasan literatur yang dijabarkan di atas, maka dibutuhkan model bisnis berkelanjutan yang dapat digunakan UMKM sebagai referensi bab ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur di atas dengan mengusulkan sebuah model UMKM berkelanjutan yang didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengadopsi konsep keberlanjutan, terdapat keterkaitan antara kegiatan operasional dan strategi bisnis UMKM dengan sistem keuangan. Bab ini diharapkan memberi kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya literatur perubahan organisasi. Model UMKM yang dikembangkan diharapkan dapat diuji secara empiris pada praktik bisnis UMKM untuk mengetahui level inovasi sistem manajemen serta memberi masukan praktik bagi bisnis UMKM untuk naik kelas dan berkontribusi lebih besar bagi pencapaian agenda SDGs. Selain itu, artikel ini diharapkan memberi masukan dalam kebijakan menuju sistem ekonomi sirkular bagi Pemerintah, Regulator berbagai industri, asosiasi bisnis serta badan pembuat standar.

B. Tinjauan Literatur

1. Landasan Teori

Untuk menjelaskan fenomena perubahan praktik bisnis pada UMKM diperlukan beberapa teori. Penelitian ini menggunakan teori kelembagaan ekonomi baru, kapabilitas dinamis, difusi inovasi serta teori kontinjensi.

Teori kelembagaan ekonomi baru merupakan teori multidisiplin yang pembuktiannya memberi arah baru dalam penelitian manajemen keberlanjutan. Para peneliti institusional mengasumsikan individu memiliki tujuan rasional namun memiliki keterbatasan rasional (*bounded rationality*) dalam merealisasikan tujuan-tujuannya. Mereka melonggarkan beberapa asumsi teori ekonomi neoklasik *zero transaction costs*, dan *fully rational* (Williamson, 1999).

Williamson (2000) memberikan kerangka institusional empat level untuk menganalisis permasalahan sosial, yaitu 1) *embeddedness* norma sosial, etika dan agama, 2) lingkungan institusional (*property right*), 3) governansi perikatan kontrak, 4) alokasi sumberdaya, ketenagakerjaan, insentif serta *reward*. Kecepatan adaptasi organisasi distimulasi oleh hubungan sebab akibat di antara level institusional. Keberadaan governansi akan memberi peluang ekonomi untuk terjadinya perubahan transisional atau transformasional dalam 1-10 tahun.

Teori kapabilitas dinamis (*dynamic capability theory*) menyatakan dalam lingkungan bisnis yang *volatile, uncertain, complex* dan *ambiguous* (VUCA), organisasi harus memiliki sistem governansi yang fleksibel (Teece dkk., 1997). Kapabilitas dinamis merupakan perilaku repetitif tingkat tinggi yang perlu dikembangkan secara terencana. Perusahaan perlu mengambil peluang investasi dalam riset dan pengembangan (R&D) serta mengambil peluang investasi lainnya agar terus mampu menciptakan nilai. Hal ini akan menentukan kemampuan adaptasi dan kemampuan bertahan (Teece, 2007).

Kapabilitas dinamis mencakup kemampuan merasakan ancaman dan peluang (*sensing capability*), mengambil peluang dan menyesuaikan investasi (*seizing capability*). Kapabilitas dinamis juga mencakup kemampuan organisasi mengelola dan menggunakan pengetahuan untuk mengkonfigurasi ulang proses bisnis rutin (*learning and reconfiguring capability*). Selain itu, kapabilitas dinamis juga mencakup kapabilitas mengintegrasikan serta mengkoordinasikan tindakan secara kolektif (*integrating and coordinating capability*) (Pavlou dan El Sawy, 2011).

Kapabilitas organisasi yang meningkat akan menimbulkan kebutuhan berkolaborasi dengan pihak-pihak yang baru dikenal (*external stakeholders*). Relasi dengan *external stakeholders* sulit untuk diwajibkan (*mandatory*) karena sifat relasi yang terbuka (*open-ended system*). Oleh karena itu, tim manajemen puncak perlu membuat perjanjian kontrak dengan mendefinisikan selera risiko (*risk appetite*) dan mengambil peluang untuk membangun relasi berbasis nilai (*value preserving governance structure*) (Williamson 2002).

Teori difusi inovasi (*diffusion of innovation theory*) menyatakan seberapa jauh peraturan, norma, standar berlaku (institusional) dikomunikasikan dalam organisasi di sepanjang waktu akan menentukan kecepatan organisasi/individu mengadopsi inovasi atau metode baru (Rogers, 1983). Kebaruan ditentukan seberapa jauh suatu metode baru diaplikasikan dalam proses bisnis rutin. Keinovativan dibedakan atas pengadopsi cepat (*first-mover*), moderat, dan lamban (*laggard-firm*) (Rogers, 2004).

Teori kontinjensi menyatakan tidak ada sistem manajemen universal yang bisa diterapkan organisasi di segala situasi. Namun organisasi akan menjadi efektif jika manajer mampu menyesuaikan diri (*fit*) dengan faktor kontinjensi lingkungannya (Schoonhoven dan Claudia 1981). Dalam pendekatan tradisional, pengertian *fit* dipahami sebagai hubungan bivariate antara struktur dan konteks berdasarkan seleksi manajerial (Fry dan Smith, 1987). Dalam pendekatan modern, *fit* memerlukan analisis konteks secara holistik (*system-based*) mempertimbangkan interaksi simultan berbagai faktor kontinjensi (Van de Ven dan Drazin, 1986).

2. Definisi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

Definisi UMKM ditemukan bervariasi dalam berbagai literatur. Ayyagari dkk. (2007) melakukan survei di lebih dari 75 negara untuk menemukan definisi UMKM, dengan temuan lima belas (15) negara menggunakan batas 500 karyawan; dua (2) negara menggunakan batas 300 karyawan; dua puluh satu (21) negara yang menggunakan batas 250 karyawan; empat belas (14) negara menggunakan batas 200 karyawan; dua (2) negara menggunakan batas 150 karyawan; dan dua belas (12) negara menggunakan batas 100 karyawan. Untuk beberapa negara, tidak ditemukan definisi UMKM secara resmi. Bagaimanapun dengan margin usaha UMKM mencapai tiga dibanding satu dengan perusahaan besar, sebagian besar negara menggunakan batas kurang dari 250 karyawan.

3. Manajemen Perubahan UMKM: Faktor Pemicu dan Penghambat

Untuk memahami pergerakan menuju bisnis berkelanjutan perlu dipahami faktor pemicu dan penghambat perubahan praktik bisnis UMKM saat ini. Pemahaman kondisi saat ini, akan memberikan masukan bagi manajemen untuk menuju UMKM berkelanjutan.

Perubahan paradigma operasional bisnis dari yang hanya mempertimbangkan aspek finansial menuju ke pertimbangan aspek sosial dan lingkungan merupakan suatu perubahan besar yang dapat terjadi jika ada perubahan strategi bisnis (Eccles dkk., 2012). Literatur manajemen strategis mendokumentasikan bahwa perubahan skala besar merupakan sesuatu yang sulit dicapai organisasi. Organisasi seringkali menghabiskan banyak waktu dan energi tetapi gagal mencapai target indikator kinerja yang telah ditetapkan (Kaplan dan Norton, 2008). Namun dengan memahami proses perubahan dan meningkatkan pengetahuan (Senge, 2004), tim manajemen puncak akan mampu mengelola perubahan (Kotter, 1995). Hal ini disebabkan karena perubahan terkait dengan beberapa langkah yang harus dilewati untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang (Kaplan dan Norton, 2006, 2008; Eccles dkk., 2012; Perkin dan Serafeim, 2015)

Model perubahan Kotter (1995) menjabarkan delapan (8) proses untuk menciptakan perubahan skala besar. Jika organisasi ingin berubah, maka ke delapan langkah tersebut harus dilalui dengan memberi perhatian yang memadai. Hasil penelitian umumnya menunjukkan banyak kegagalan yang dialami perusahaan dalam mengimplementasikan keberlanjutan. Doppelt (2003) mengidentifikasi tujuh kesalahan (7) yang menyebabkan kegagalan tersebut dengan terminologi "*seven blunders of sustainability*" seperti disajikan pada tabel berikut ini:

Model Manajemen Perubahan Kotter (1995) dan Doppelt (2003)

Delapan langkah manajemen perubahan (Kotter, 1995)	<i>Seven blunders of sustainability</i> (Doppelt, 2003)
1. Membangun " <i>sense of urgency</i> "	1. Pemikiran " <i>patriarki</i> " yang memberikan rasa aman yang semu
2. Menciptakan koalisi pemandu	2. Pendekatan <i>silo</i> dalam penanganan masalah
3. Mengembangkan visi dan strategi	3. Tidak ada visi keberlanjutan yang jelas
4. Mengomunikasikan visi perubahan	

5. Memobilisasi tindakan secara kolektif	4. Kebingungan dalam menentukan hubungan sebab dan akibat dari suatu tindakan
6. Menciptakan kemenangan jangka pendek (<i>short-term wins</i>).	5. Kekurangan informasi
7. Mengkonsolidasikan perubahan dan menciptakan dampak lebih besar	6. Tidak ada sistem pembelajaran yang efektif
8. Mempertahankan budaya yang baru	7. Kegagalan memformalkan keberlanjutan.

Kedua model perubahan Kotter (1995) dan Doppelt (2003) di atas menggarisbawahi perspektif yang sama tentang apa yang dihadapi organisasi dalam mengelola proses perubahan. Pemikiran "patriaki" menurut Doppelt menggambarkan organisasi dengan model rantai komando, di mana informasi mengalir dari tim manajemen puncak, diikuti oleh karyawan yang bertanggung jawab atas kebijakan dan strategi, pengambilan keputusan dan selanjutnya diimplementasikan pada level operasional.

Pendekatan "patriaki" tidak dapat menumbuhkan "sense of urgency" yang biasanya muncul dari permasalahan di level operasional. Pendekatan patriaki melihat organisasi secara mekanistik digerakan oleh instruksi yang diberikan kepada satu kelompok atau fungsi di area yang dianggap penting saat ini. Kondisi ini menciptakan tindakan sporadis (*silo*). Kesalahan ini sesuai dengan langkah perubahan kelima Kotter yaitu kegagalan organisasi untuk "memobilisasi tindakan secara kolektif" sehingga perubahan mustahil akan terjadi.

Dua kesalahan pertama Doppelt juga terkait dengan dua langkah pertama perubahan Kotter. Jika pengambilan keputusan terjadi di level manajemen puncak, maka untuk menumbuhkan "sense of urgency" di level operasional menjadi sulit. Organisasi tidak akan dapat melihat adanya kebutuhan untuk memiliki program yang diinisiasi dan dieksekusi oleh sekelompok karyawan (*self-managed team*) yang disebut Kotter dengan "koalisi pemandu".

Langkah perubahan ketiga Kotter "mengembangkan visi dan strategi", berkaitan dengan kesalahan ketiga Doppelt, "tidak ada visi keberlanjutan yang jelas" dan kesalahan keempat, yaitu "kebingungan atas hubungan sebab dan akibat dari berbagai tindakan". Dalam model Kotter, koalisi pemandu bertugas mengembangkan visi yang ingin dicapai dan strategi untuk mewujudkan visi tersebut dengan

mengkoordinasikan tindakan. Sedangkan langkah keempat Kotter mengomunikasikan visi berhubungan dengan kesalahan kelima Doppelt yaitu kurangnya informasi karena sangat terbatas diskusi terhadap isu yang material dalam proses bisnis rutin. Hal ini menyebabkan terbatasnya pemberian umpan balik terhadap kemajuan yang sudah dicapai karyawan, serta minimnya stimulasi penemuan metode baru untuk mengatasi masalah.

Langkah ke enam Kotter menyarankan organisasi untuk bisa menciptakan kemenangan jangka pendek yang disebut perubahan transisional, dan selanjutnya organisasi harus mampu mengkonsolidasikan perubahan. Untuk kedua langkah ini Doppelt menyebutkan bahwa karyawan akan melewati proses pembelajaran melalui keterlibatan dalam berbagai inisiatif keberlanjutan, dan apa yang sudah dilakukan karyawan tersebut perlu diberikan penilaian. Ketika karyawan memiliki sedikit kesempatan untuk menguji ide-ide baru, dan tidak ada penilaian atau penghargaan yang diberikan kepada mereka maka proses pembelajaran menjadi tidak efisien.

Oleh karena itu, langkah perubahan ke delapan Kotter "memperthankan budaya yang baru" berhubungan dengan kesalahan ketujuh Doppelt yaitu "kegagalan organisasi dalam membangun sistem pembelajaran yang efisien dengan memformalkan keberlanjutan pada proses bisnis rutin. Kesalahan ini menyebabkan adanya kesulitan bagi karyawan menginternalisasi visi dan strategi keberlanjutan. Oleh karena itu implementasi strategi keberlanjutan memerlukan penyeselarasan struktur tanggung jawab proses operasional secara formal.

4. Usulan Model UMKM Berkelanjutan dengan Pendekatan "Tiga I" - Intensi, Integrasi dan Implementasi Keberlanjutan

Untuk memimpin perubahan skala besar melibatkan strategi serta komunikasi inisiatif yang diambil kepada kepada keseluruhan karyawan. Selain itu, keseluruhan tindakan harus terukur, agar diketahui inisiatif strategis yang akan diambil pada tahap berikutnya (Kaplan dan Norton, 2008). Hasil survei MIT Sloan Management Review dan Boston Consulting Group (2009) menemukan 92% responden para CEO menyatakan perusahaan mereka mengadopsi keberlanjutan (hal. 19). Hasil secara keseluruhan menyatakan para CEO hampir mencapai visi yang sama bahwa strategi keberlanjutan dapat meningkatkan daya saing perusahaan (hal. 21).

Hasil survei menunjukkan masih kurangnya pemahaman para CEO terhadap makna keberlanjutan yang sesungguhnya bagi perusahaan (hal. 24). Para CEO mengalami kesulitan untuk memodelkan dan menemukan kasus bisnis keberlanjutan yang sesuai dengan

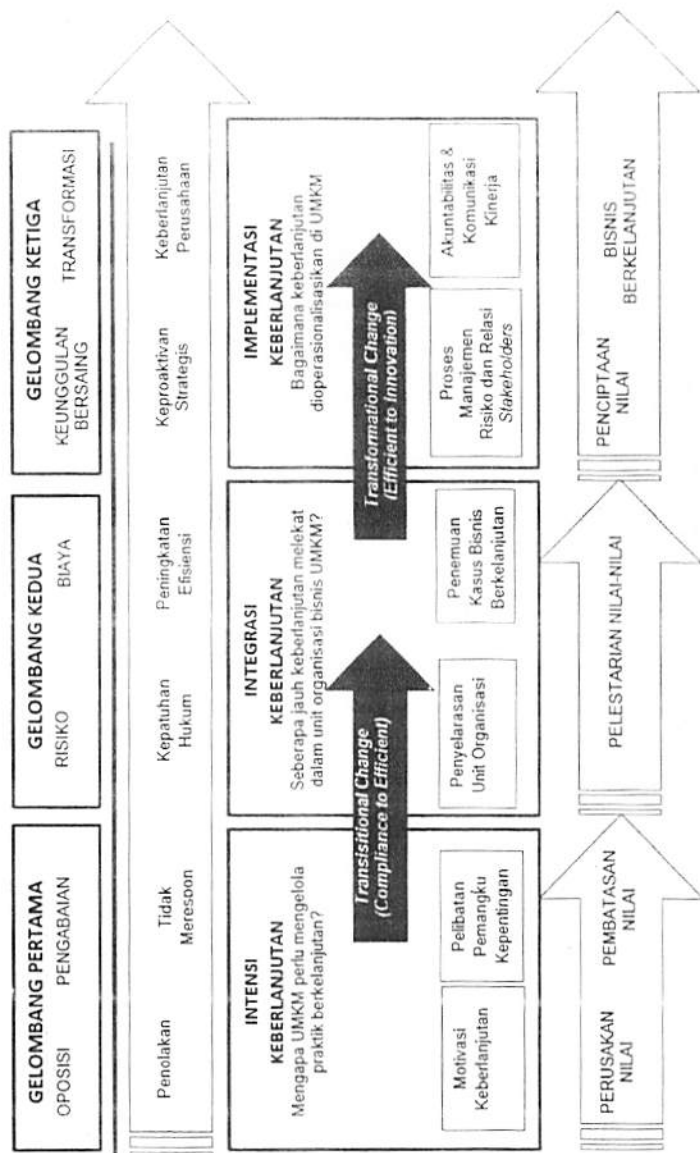
konteks organisasi (hal. 24). Ketika perubahan diterapkan pada area tertentu, maka penting mengetahui posisi perusahaan saat ini. Hal utama yang perlu dipertimbangkan adalah bagaimana melibatkan karyawan yang berpotensi memimpin perubahan, mengidentifikasi berbagai peluang, mencari solusi permasalahan, mengatasi hambatan serta membongkai kondisi masa datang (Senge, 17).

Dunphy dkk. (2003) mengusulkan model yang menyederhanakan kompleksitas praktik keberlanjutan di keseluruhan organisasi dan industri, dengan mengklasifikasi posisi perusahaan pada tiga gelombang perubahan seperti disajikan pada gambar di halaman berikut. Gelombang pertama ditandai dengan penolakan dan pengabaian; gelombang kedua mulai ada pertimbangan risiko dan upaya penghematan biaya; dan gelombang ketiga mulai dirasakan bahwa inisiatif keberlanjutan yang bisa menciptakan keunggulan bersaing dan keberlanjutan bisnis.

Gelombang pertama adalah tahap reaktif di mana terjadi perusakan nilai dan kemudian bergerak ke pembatasan nilai-nilai. Gelombang kedua adalah munculnya kesadaran tim manajemen puncak untuk lebih proaktif mencapai efisiensi operasional. Ketercapaian efisiensi operasional akan menimbulkan kebutuhan untuk mengelola strategi lebih proaktif. Perusahaan akan mengambil tindakan untuk melestarikan nilai-nilai. Pada Gelombang ketiga perusahaan berupaya menciptakan nilai lebih besar dengan menyelaraskan unit organisasi, memperbarui sistem manajemen dan mengelola keberlanjutan sebagai bagian dari struktur formal.

Eccles dkk. (2012) berargumen bahwa keberlanjutan merupakan suatu pembelajaran jangka panjang. Dalam beberapa kasus, inisiatif keberlanjutan merupakan resolusi tim manajemen puncak ketika perusahaan mengalami krisis. Namun, secara umum perusahaan memulai inisiatif dari sesuatu yang mudah untuk dilakukan. Pada tahap awal, tindakan cenderung belum terkoordinasi. Ketika dirasakan ada benefit, inisiatif akan dikelola secara strategis. Tim manajemen puncak membongkai ulang identitas perusahaan (reframing), dan membuat kodifikasi identitas baru serta mekanisme eksekusi. Ketika inovasi terdifusi, komitmen kepemimpinan akan diperkuat dengan pemberian insentif dan reward untuk menstimulasi terbentuknya budaya inovasi keberlanjutan (Perkin dan Serafeim, 2015). Sejalan dengan gelombang kedua Dunphy dkk. (2003), ICSB menemukan praktik keberlanjutan mengikuti pendekatan "Tiga I" – Intensi, Integrasi dan Implementasi keberlanjutan pada 468 perusahaan di 11 negara (Schaltegger dkk., 2014). Pendekatan "Tiga I" dapat dikatakan sebagai langkah nyata proses perubahan transisional dan transformasional model Kotter (1995) untuk mengoreksi kesalahan model Doppelt (2003) sebagai berikut:

Usulan Model UMKM berkelanjutan, diadaptasikan dari Dunphy, (2003), Eccies dkk. (2012), Schaltegger dkk. (2014), Perkin dan Serafeim (2015)



a. Intensi keberlanjutan

Intensi keberlanjutan mendefinisikan seberapa jauh perusahaan mengelola keberlanjutan, mencakup; 1) menformulasikan motivasi keberlanjutan, dan 2) melibatkan *stakeholders* internal dan eksternal. Ada sejumlah alasan mengapa pelaku bisnis termotivasi melakukan manajemen keberlanjutan. Tipe motivasi menyebabkan tingkat pelibatan yang berbeda. Tujuan mendapatkan legitimasi dan kesuksesan pasar merupakan motivasi yang saling melengkapi (Bansal dan Roth, 2000), tekanan pemangku kepentingan adalah pendorong utama (Black dan Härtel 2004).

Keberhasilan pasar akan diperoleh jika konsumen membeli produk, dan hal ini menjadi daya tarik bagi investor dan kreditor dalam menyalurkan kredit (Dunphy dkk., 2003). Dengan adanya insentif tersebut, perusahaan akan memberikan perhatian terhadap pemangku kepentingan yang kemudian akan memengaruhi sumberdaya, efisiensi energi serta mitigasi risiko. Inisiatif keberlanjutan akan ditunjukkan pada pelaporan (Schaltegger dkk., 2014).

Sesuai dengan survei MIT yang pertama (2009), responden menyatakan dampak inisiatif keberlanjutan kepada reputasi atau merek merupakan motivasi keberlanjutan (hal 23). Kurang dari 10% responden yang melihat penghematan biaya, keunggulan kompetitif, dan manajemen risiko sebagai pendorong praktik keberlanjutan (hal.19). Sedangkan hasil survei ICSB menunjukkan tekanan eksternal⁹ dan isu keberlanjutan yang sesuai dengan konteks bisnis merupakan dorongan utama praktik keberlanjutan pada 393-450 perusahaan responden.

Kedua komponen motivasi keberlanjutan dan pelibatan pemangku kepentingan sejalan dengan teori kapabilitas dinamis, di mana kapabilitas tim manajemen untuk merasakan ancaman dan peluang, mengambil peluang dan menyesuaikan investasi (*sensing and seizing capability*) (Pavlou dan El Sawy, 2011). Inisiatif ini merupakan awal perikatan kontrak dengan pemangku kepentingan dan tim manajemen perlu mendefinisikan selera risiko (Williamsom, 2002)

⁹ Tekanan eksternal berasal dari lembaga swadaya masyarakat (LSM), media/public, komunitas, otoritas nasional, investor, competitor, organisasi konsumen, institusi riset dan pengembangan, lembaga pemeringkat, konsumen, asosiasi perdagangan, organisasi bisnis, pemasok, perusahaan asuransi dan perbankan penyedia kredit (hal.8 – ICSB Schaltegger dkk., 2014)

b. Integrasi keberlanjutan

Integrasi keberlanjutan mendefinisikan seberapa jauh komitmen keberlanjutan melekat pada unit organisasi. Integrasi ditujukan untuk penguatan komitmen memobilisasi tindakan secara kolektif melalui 1) penyelarasan unit organisasi dan formulasi manajemen risiko, dan 2) membuat mekanisme eksekusi strategi keberlanjutan (Eccles dkk., 2012). Pelaku bisnis perlu mengembangkan koalisi pemandu untuk mengarahkan tindakan. Komunikasi strategi akan mendorong *self-managed team* untuk memperkuat proses bisnis kunci (*core business*) dan memobilisasi tindakan penemuan kasus bisnis keberlanjutan (Eccles dkk., 2012).

Pada survei MIT (2009) ketika responden ditanyakan peringkat dampak keberlanjutan bagi organisasi mereka, 67% responden menjawab undang-undang atau regulasi pemerintah sebagai peringkat teratas, 58% menjawab kepedulian konsumen. Jawaban responden ini menggambarkan perusahaan berada pada gelombang kedua yaitu fase kepatuhan hukum. Perusahaan berupaya memenuhi harapan masyarakat dengan beberapa tindakan proaktif untuk mengembangkan atau mempertahankan citra untuk menjadi warga perusahaan yang baik.

Hasil survei ICSB menunjukkan 286-418 perusahaan telah menyelaraskan unit organisasi, menetapkan indikator kinerja serta mengukur kinerja mencakup; inisiatif CSR, tim manajemen puncak, manajemen relasi *stakeholders*, sumberdaya manusia, produksi, R&D, *procurement*, perencanaan strategis, relasi investor, pemasaran, pengendalian mutu, logistik, aspek legal, perwakilan karyawan, keuangan serta akuntansi. Selain itu, penemuan kasus bisnis keberlanjutan pada 397-405 perusahaan berfokus kepada peningkatan efisiensi operasional, penguatan reputasi, manajemen risiko, penguatan motivasi karyawan, penghematan biaya, serta peningkatan pendapatan dengan berinovasi eksploitatif dan eksploratif.

Hasil ini mengkonfirmasi posisi perusahaan pada gelombang perubahan kedua (Dunphy dkk., 2003). Penurunan biaya yang dihasilkan karena peningkatan proses bisnis rutin dengan pemanfaatan sumberdaya secara berkelanjutan merupakan indikator kemenangan jangka pendek sebagai langkah perubahan keenam (Kotter, 1995). Perkin dan Serafeim (2015) mengklasifikasikan sebagai tahap perubahan transisional (*compliance to efficient*) dan selanjutnya perusahaan akan berpindah ke perubahan transformasional (*efficient to innovation*).

Kedua komponen integrasi keberlanjutan sejalan dengan teori kapabilitas dinamis dan difusi inovasi, bahwa kapabilitas organisasi akan meningkat dari *zero level* ke *first order* jika tim manajemen puncak mampu mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang proses bisnis dan membuat tindakan secara kolektif (Pavlou and El Sawy, 2011; Kaplan dan Norton, 2008).

c. Implementasi Keberlanjutan

Implementasi keberlanjutan mendefinisikan bagaimana strategi dioperasionalkan pada unit bisnis lintas fungsi organisasi. Kesuksesan implementasi ditentukan oleh mekanisme eksekusi yang jelas dan adanya formalisasi keberlanjutan di dalam proses bisnis rutin. Kondisi ini akan memungkinkan perusahaan melakukan 1) proses manajemen risiko serta mengelola relasi pemangku kepentingan dan 2) mereviu kinerja operasional dan kinerja strategi berjalan (Kaplan dan Norton, 2008). Formalisasi ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja pada organisasi kecil, tetapi dapat menghambat komunikasi pada organisasi besar (Adler dan Borys, 1996; Adler, 1999). Kapabilitas manajemen mengoptimalkan tingkat formalisasi dan relasi sosial informal akan menentukan kesuksesan implementasi strategi (Eccles dkk., 2012).

Hal ini diperkuat oleh hasil survei CEO ke-14 oleh Price Waterhouse Coopers (PwC, 2011) yang menanyakan respon para CEO terhadap sentimen konsumen tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan, Hal ini memerlukan perubahan strategi pengadaan bahan baku, produksi, distribusi dan serta pemasaran. Dorongan utama perubahan adalah untuk mendapatkan citra positif di mata konsumen dan pemangku kepentingan lainnya.

Hasil survei ICSB menemukan sepuluh *sustainability management tools* yang digunakan oleh 468 perusahaan meliputi; penerapan jam kerja fleksibel, sistem pengelolaan lingkungan, program pendidikan dan pelatihan, sistem manajemen mutu, manajemen risiko, sistem insentif dan *reward*, laporan keberlanjutan, CSR filantropi, *corporate volunteer* serta pernyataan visi dan misi ramah lingkungan (hal. 29). Dengan semakin pentingnya manajemen keberlanjutan, perusahaan harus mengacu kepada standar praktik terbaik seperti ISO 26000, ISO 140001, SA 8000, AA 1000, serta strategi pengungkapan berdasarkan GRI Standard (Schaltegger, 2012).

Kedua komponen implementasi keberlanjutan sejalan dengan teori kapabilitas dinamis (Teece dkk., 1997) dan teori difusi inovasi (Rogers, 1983, 2004) di mana kesuksesan implementasi ditentukan

oleh kapabilitas mengkoordinasikan dan konsistensi melakukan *scanning* kondisi internal dan eksternal (Pavlou and El Sawy, 2011). Komitmen kepemimpinan yang kuat serta adanya keselarasan insentif dan *reward* yang akan memobilisasi tindakan secara kolektif dari karyawan untuk berinovasi (Eccles dkk., 2012).

Dengan pendekatan "Triple I", tim manajemen berupaya membuat organisasi menjadi terinstitusionalisasi dan mendorong inovasi. Bukti empiris menunjukkan upaya ini berhasil menciptakan perusahaan mengikuti model Dunphy dkk. (2003). Dalam survei MIT pertama tahun 2009, sebanyak 43% responden belum memiliki kasus bisnis keberlanjutan yang jelas. Pada survei kedua tahun 2011, jumlah ini menurun menjadi 38%. Selain itu, hanya 10% responden yang menjawab bahwa inisiatif keberlanjutan meningkatkan keunggulan bersaing pada survei pertama, dan angka ini meningkat menjadi 26% pada survei kedua. Hal yang menarik adalah hambatan internal yang signifikan pada survei yang pertama yaitu model mental dan horizon jangka panjang, bergeser menjadi kesulitan mengukur dan menilai efek strategi keberlanjutan terhadap peningkatan reputasi perusahaan melalui merek (MIT, 2009, 2011).

Sesuai dengan teori kelembagaan ekonomi baru, pengaruh dua arah antar level institusional menentukan kecepatan adaptasi organisasi. Pengaruh institusional tersebut bisa positif dan juga negatif, yang menimbulkan pengaruh saling meniadakan sehingga memberi konsekuensi dibutuhkan waktu lebih panjang dan biaya lebih besar untuk beradaptasi. Adanya pengaturan sistem manajemen baru, insentif dan *reward* yang selaras (*fit*) bagi karyawan akan menentukan efektivitas implementasi strategi dan inovasi. Pada suatu titik inisiatif keberlanjutan akan menghasilkan perubahan transisional (*compliance to efficient*), dan perubahan transformasional (*efficient to innovation*) pada titik yang lainnya. Perusahaan berpeluang mencapainya dalam rentang 1 hingga 10 tahun (Williamson, 1999, 2000).

Walaupun hasil survei menunjukkan terjadinya pergerakan secara kolektif, tetapi proporsi sampel umumnya mewakili perusahaan besar. Sedikit yang diketahui bagaimana UMKM mempertahankan diri dalam lingkungan yang dinamis. Apakah memungkinkan visi pribadi pemilik UMKM ditambah dengan struktur atau birokrasi pengambilan keputusan yang lebih pendek, interaksi sosial lebih tinggi serta komunikasi yang lebih mengalir (tidak bersifat sporadis atau silo) akan membuat keberlanjutan menjadi terinstitusionalisasi,

masih memerlukan data dengan skop UMKM yang lebih besar. Oleh karena itu, di setiap langkah diperlukan bukti dan fakta bahwa keberhasilan pada organisasi besar juga bisa terjadi di UMKM.

5. Kesimpulan

Keberlanjutan merupakan kata kunci praktik bisnis di abad ke-21. Selama 35 tahun sejak istilah *sustainable development* ditemukan (WCED, 1987) perspektif pandang bisnis terhadap keberlanjutan mengalami perubahan, yang diawali dengan penolakan hingga merangkul keberlanjutan sebagai strategi bisnis. Dengan demikian, pengalaman praktik bisnis serta penelitian empiris para akademisi telah menghasilkan ilmu pengetahuan yang berharga yang menunjukkan bahwa keberlanjutan dapat dilakukan perusahaan dan dihargai secara finansial.

Lebih jauh, semakin banyak literatur yang menjelaskan bahwa keberlanjutan bukanlah sekedar jalan yang harus ditempuh, tetapi bagaimana perusahaan benar-benar memberikan perhatian dapat mengimplementasikannya. Beberapa model keberlanjutan sudah dikembangkan peneliti yang diakui secara luas seperti Dunphy dkk. (2003), Lueneburger dan Goleman (2010), Eccles dkk. (2012), ICSB - Schaltegger dkk. (2014) serta Perkin dan Serafeim (2015). Walaupun kisah sukses bisnis individu atau UMKM mulai muncul, namun masih terbatas informasi tentang proses perubahan yang dialami menuju bisnis berkelanjutan. Sebagian literatur lebih banyak membahas keberlanjutan perusahaan besar, tidak banyak yang diketahui tentang proses perubahan UMKM.

Mengingat kontribusi UMKM yang besar terhadap ekonomi nasional, tetapi model konseptual yang didukung data untuk memandu UMKM menuju keberlanjutan masih terbatas. Maka hal ini perlu mendapatkan perhatian, karena sebagian besar kontributor ekonomi tidak memiliki panduan yang jelas tentang cara melakukan perubahan tersebut. Penulis berpendapat model perubahan yang diusulkan peneliti terdahulu dapat menjadi titik awal bagi UMKM, dan juga diperlukan basis teori untuk mengembangkan model UMKM berkelanjutan yang mempertimbangkan keberagaman jenis bisnis, keterbatasan sumberdaya. Oleh karena itu, artikel ini mengusulkan untuk pengujian empiris untuk menganalisis keberadaan UMKM terkait proses perubahan menuju bisnis berkelanjutan. Sangat penting untuk mengetahui metode apa saja yang digunakan dengan tujuan akhir mengembangkan model perubahan UMKM berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Adler PS, dan Borys B. (1996), "Two types of bureaucracy: enabling vs. coercive", *Administrative Science Quarterly March*: 61-89
- Adler PS. (1999), "Building better bureaucracies", *Academy of Management Executive* 13(4): 36-46.
- Anis, I., Gani, L., Fauzi, H., Hermawan, A.A., dan Adhariani, D. (2021), "Sustainability Awareness Institusi Perbankan dan Implikasinya terhadap Efisiensi Operasional", *Lomba Karya Ilmiah Stabilitas Sistem Keuangan Bank Indonesia - LKISSK 2021*.
- Antonizzi dan Smuts (2020), "The Characteristic of Digital Entrepreneurship and Digital Transformation", *International Federation for Information Processing*. (https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_20).
- Ayyagari, M., Beck, T., dan Demircuc-Kunt, A. (2007), "Small and medium enterprises across the globe", *Small Business Economics*, 29: 415-434 (<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>).
- Azzahra, B., dan Wibawa, A.R.P (2021), "Strategi Optimalisasi Standar Kinerja UMKM sebagai Katalis Perekonomian Indonesia dalam Menghadapi Middle Income Trap 2014", *Inspire Journal: Economics and Development Analysis*, 1(1): Mei.
- Bansal, P., dan Roth K (2000), "Why companies go green: a model of ecological responsiveness", *Academic Management Review* 43(4):717-736.
- Beer, M., dan Nohria, N. (2000), "Cracking the code of change", *Harvard Business Review*, May-June: 133-141.
- Biondi, V.S., dan Iraldo, S. (2002), "Achieving Sustainability through Environmental Innovation: The role of SMEs", *International Journal of Technology Management*, 24(5/6): 612-626, 2002
- Black, L.D., dan Härtel, C.E.J. (2004), "The five capabilities of socially responsible companies", *Journal of Public Affair* 4(2):125-144.
- Carroll, A. B. (1979), "A Three Dimension Conceptual Model Of Corporate Sosial Performance", *Academy of Management Review* 4: 497-506.
- Carter, C. R., dan Rogers, D. S. (2008), "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5): 360-387 (<http://dx.doi.org/10.1108/09600030810882816>).

- Carter, C. R., Elram, L. M., dan Kathryn, L. M. (1998), "Environmental purchasing: Benchmarking our German counterparts", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(4): 28-38.
- Christmann, P. (2000), "Effects of 'best practices' of environmental management on cost competitiveness: the role of complementary assets", *Academy of Management Journal*, 43(4): 663-880 (<http://dx.doi.org/10.2307/1556360>).
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., dan Scozzi, B. (2008), "Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective", *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1579-1588.
- Clarke, J., (2004), "Trade Associations: An Appropriate Channel for Developing Sustainable Practice in SMEs?", *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3): 194-208.
- Corbett, J. C., dan van Wassenhove, L. N. (1993), "The green fee: internalizing and operationalizing environmental issues", *California Management Review*, 36(1): 116-135 (<http://dx.doi.org/10.2307/41165737>).
- Darnall, N. (2001), "Adopting ISO 14001: Why some firms mandate certification while others encourage it", *Proceedings of the 23rd Annual Research Conference for the Association for Public Policy Analysis and Management Fall Conference*, November 1-3, Washington, DC.
- De Clercq, D., dan Voronov, M. (2011), "Sustainability in entrepreneurship: a tale of two logics", *International Small Business Journal*, 29(4): 322-344 (<http://dx.doi.org/10.1177/0266242610372460>).
- Demartini, P., Kraus, S., dan Schulz, A. (2011), "Sustainable management of SMEs: a new approach to improve business and society", *International Journal of Strategic Management*, 11(1): 44-58.
- Doppel, B. (2003), *Leading Change Towards Sustainability: a Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Dumitriu, D., Militaru, G., Deselniku, D.C., Niculescu, A., dan Popescu, A.M. (2019), "A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques", *Sustainability*, MDPI.
- Dunphy, D., Griffiths, A., dan Benu, S. (2003), *Organizational Change for Corporate Sustainability*, New York, NY: Routledge.
- Dylliek, T., dan Hocketts, K. (2002), "Beyond the case for corporate

- sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11:130-141 (<http://dx.doi.org/10.1002/bse.323>).
- Dyllick, T., dan Muff. K (2015), "Clarifying the meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business as Usual to True Business Sustainability", *Organization Environment*: 1-19 (<http://dx.doi.org/10.1177/1086026615575176> oae.sagepub.com).
- Eccles, R., Perkins, K., dan Serafeim, G. (2012), "How to become a sustainable company", *MIT Sloan Management Review*, Summer: 43-50.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, Chichester, UK: Capstone.
- Elkington, J. (2020), *Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism*, Fast Company Press.
- Epstein., M.J., dan Buhovac. A.R., (2014), *Making Sustainability Work: Best Practice in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, 2 nd Edition. Greenleaf Publishing.
- European Union Commission (2003), "Commission Recommendation of 6 May 2003, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422)", Official Journal of the European Union L 124/136 (<http://www.https://ec.europa.eu/>).
- Fawcett, S. E., Allred, C., Magnan, G. M., dan Ogden, J. (2009), "Benchmarking the viability of SCM for entrepreneurial business model design", *Benchmarking: An International Journal*, 16(1): 5-29 (<http://dx.doi.org/10.1108/14635770910936496>).
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., dan Wagner, M. (2002), "The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy", *Business Strategy and the Environment*, 11(5): 269–284.
- Fry L., & Smith, D. A (1987), "Congruence, contingency, and theory of building", *Academy of Management Review*, 12: 117-132
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., dan Verdu-Jover, A. J. (2007), "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs", *Technovation*, 27(9): 547-568 (<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.013>).
- Hansen, B., dan Hamilton, R. T. (2011), "Factors distinguishing small firm growers and non-growers", *International Small Business Journal*,

- 29(3): 278-294 (<http://dx.doi.org/10.1177/0266242610381846>).
- Hoivik, H. W., & Shankar, D. (2011), How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility? *Journal of Business Ethics*, 101, 175-195.
- Hotho, S., dan Champion, K. (2011), Small business in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1): 29-54. (<http://dx.doi.org/10.1108/00251741111094428>).
- Howard-Grenville, J. A. (2006), "Inside the "black box", *Organization and the Environment*, 19(1): 46-73.
- Humble, J., Waissi, G. R., dan Chang, H. W. (2012), "Sustainable Supply Chain Management: SMEs in Arizona aerospace and defense industry", Proceedings of the Decision Sciences Institute 2012 Annual Meeting. San Francisco, CA, November 17-20.
- Kaplan, R.S., dan D.P. Norton. (2008), *The Execution Premium. Linking Strategy to Operation to Competitive Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Klingenberg, B., Rider, C., Rothberg, H.N., dan Maris, K.S. (2010), "Knowledge Management Processes and Organizational Change Toward Sustainability: A. Case Study", Proceeding of the 21st European Conference on Knowledge Management A Virtual Conference hosted by Coventry University, UK. 2-4 Desember.
- Kotter, J. P. (1995), "Leading change: why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, May-June: 59-67.
- KPMG (2014), "The road ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017", Amsterdam: Klynveld Peat Marwick Goerdeler (<http://www.kpmg.com/crreporting>).
- Kurniawati, S.B., dan Fauzi.H (2022), "CSR Practical Orientation in Small Medium Entreprises (SMEs): A Case Study in Solo City Indonesia", dalam Hesam Kamyab (editor), *Elaeis guineensis*, IntechOpen (<http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.99859>).
- Lantu, D.C., Triadi, M.S., dan Ghazali, A. (2016), "Pengembangan Model Peningkatan Daya Saing UMKM di Indonesia: Validasi Kuantitatif Model", *Jurnal Manajemen Teknologi, Jurnal Manajemen Teknologi*, 15(1): 2016,77-93.
- Lueneburger, C. dan Goleman, D. (2010), "The Change Leadership Sustainability Demands", *MIT Sloan Management Review*,

Summer:49-55.

- Manring, J.S.L dan S.L. Moore (2006), "Creating and Managing a Virtual Inter-organizational Learning Network for Greener Production: A Conceptual Model and Case Study", *Journal of Cleaner Production*, 14: 891-899.
- Marlinah, L (2020), "Peluang dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional Tahun 2020 Di tengah Pandemi Covid 19", *Jurnal ekonomi*, 22(2): 118 - 124.
- Martin-Tapia, I., Arogon-Correa, J.A., dan Senise-Barrio, M.E. (2008), "Being green and export intensity of SMEs: The moderating influence of perceived uncertainty", *Ecological Economics.*, 68(1-2): 56-67.
- McCann, F. dan Myers, S., (2020), "COVID-19 and the transmission of shocks through domestic supply chains", *Financial Stability Notes*, No. 3, Central Bank of Ireland.
- McKinsey (2020), "How to rebuild and reimagine jobs amid the coronavirus crisis", (<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-rebuild-and-reimaginejobs-amid-the-coronavirus-crisis>).
- MIT Sloan Management Review dan Boston Consulting Group. (2011), "The 'Embracers' Seize Advantage", *MIT Sloan Management Review*, 52(3): 3-27
- MIT Sloan Management Review dan Boston Consulting Group. (2009), "Sustainability and Competitive Advantage". *MIT Sloan Management Review*, 51(1): 19-26.
- Moore, S.B. dan Manring S.L. (2009), "Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increase value creation", *Journal of Cleaner Production*. 17: 276-282.
- Morado, Roy. (2021), "Implementasi Penyaluran Bantuan Sosial COVID-19 di DKI Jakarta", *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(2): 122 - 137.
- Muff, Katrin., Kapalka, A., dan Dyllick. Th (2017), "The Gap Frame - Translating the SDGs into relevant national grand challenge for strategic business opportunities", *The International Journal of Management Education*, xxx: 1-21.
- Natarajan, G.S, dan Wyrick. D.A. (2011), "Framework for Implementing Sustainability Practices in SMEs in United States", *Proceedings of the World Congress on Engineering 2011 Vol I WCE 2011*, July 6 - 8, London.

Naveh, E., dan Markus, A. (2005), "Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO9000", *Journal of Operations Management*, 24(1): 1-26 (<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.01.004>).

OECD (2020a), "Tackling Coronavirus (COVID-19): Contributing to Global Effort: SMEs Policy Responses", 15 July, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2020b), "Tackling Coronavirus (COVID-19): Shaping government interventions for a faster and more resilient economic recovery", 8 June, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Olawe, F.T., Moradeyo, O.A., dan Babajola, O.A. (2013), "Empirical Study of the impact of Microfinance Bank on Small and Medium Enterprise Growth in Nigeria", *International Journal of Academic Research in Economics and Management Science*, 2(6): 116-124.

Palmer, J. dan van der Vorst, R. (1997), "New Recipe Green Reporting for Small and Medium-sized Enterprises", *Eco-Management and Auditing*, 4(2): 57-67.

Pavlou, P.A., dan El, Sawy, O.A. (2011), "Understanding the elusive black box of dynamic capability", *Decision Science*, 42: 239-273.

OJK (2015), "Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Tentang Integrasi Lingkungan Sosial dan Tata Kelola bagi Bank. Panduan untuk Memulai Implementasi 2015, Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

OJK (2017a), "Peraturan Otoritas Jasa Keuangan - POKJ 60/POJK.04/2017. Tentang Pemberian dan Persyaratan Efek Bersifat Uang Berwawasan Lingkungan (*Green Bond*)", Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

OJK (2017b), "Peraturan Otoritas Jasa Keuangan - POKJ Nomor 51/POJK.03/2017. Tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten dan Perusahaan Publik", Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

Perkins, Kathleen Miller dan George Serafeim (2015), "Who Are They and What Do They Do?", dalam Henderson, R., R. Gulati dan M. Tushman (2015), *Leading Sustainability Change An. Organizational Perspective*. Oxford University Press.

Pimenova, P., dan van der Vorst, R. (2004), "The Role of Support Programmes and Policies in Improving SMEs Environmental Performance in Developed and Transition Economies," *Journal of Cleaner Production*, 12(6): 549-559.

- Porter, M.E., dan Kramer, M.R. (2011a), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Spotlight, Making a Real Difference: 78 – 93 (<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>).
- Porter, M.E., dan Kramer, M.R. (2011b), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism-and Unleash a Wave of Innovation and Growth", *Harvard Business Review*, January –February: 63-70.
- Putra, Y.M. (2019), "Analysis of Factors Affecting the Interests of SMEs Using Accounting Applications", *Journal of Economics and Business*, 2(3): 818-826.
- Rogers, E.M (1983), *Diffusion of innovation*, 3rd ed., New York: Free Press
- Rogers, E.M. (2004), "A prospective and retrospective look at the diffusion model", *Journal of Health and Communication*, 9:13-19.
- Sarkar, M., Echambadi, R., dan Harrison, J. S. (2001), "Alliance entrepreneurship and firm market performance", *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 701-711.
- Schaltegger, S., Windolph, SE, Harms, dan D., Horish, J. (2014) *Corporate Sustainability in International Comparison, State of Practice, Opportunities and Challenges*, Centre for Sustainability Management. Springer.
- Sedláček, P. dan V. Sterk (2020), "Start ups and employment following the COVID-19 pandemic: A calculator", *COVID Economics* 13 (<https://cepr.org/sites/default/files/news/Covid Economics13.pdf>).
- Senge, PM (2004), *Presence: human purpose and the field of the future*, Cambridge, MA; Society for Organizational Learning; 2004.
- Shearlock, C., P. Hooper, dan S. Millington (2000), "Environmental Improvement in Small and Medium-sized Enterprises: A role for the Business-Support Network," *Greener Management International*, Summer: 50-60.
- Shoonhoven dan Claudia. B. (1981), "Problem with contingency teory: Testing assumptions hidden within the language of contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, 26: 349-377.
- Shrivastava, P., dan Hart, S. (1994), "Greening organizations –2000", *International Journal of Public Administration*, 17(3-4): 607-635 (<http://dx.doi.org/10.1080/01900699408524910>).

- Sloan, K., Klingenberg, B. dan Rider. C. (2013), "Toward Sustainability: Examining the Driver and Change Process within SMEs", *Journal of Management and Sustainability*, 3(2):19-30.
- Szczepańska-Woszczyzna, K., dan Kurowska-Pysz, J. (2016), "Sustainable Business Development Through Leadership in SMEs", *Journal of Economic and Management*, 8(3): 57-69.
- Teece, D.J. (2007), "Explicating dynamic capability: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319- 1350
- Teece, D.J., Pisano, G., dan Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tonge, J. (2006), "A review of the literature part 1: defining the small business", Report of Manchester Metropolitan University Business School. 22 Maret (<https://e-space.mmu.ac.uk/1643/>).
- United Nation Global Compact Network (2006), "Global Goals for People and Planet: The SDGs Explained for Business", News York: UN (<https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about>).
- Van de Ven, A. H. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, 32(5): 513-644.
- Waddock, S. (2008), "Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility", *Academic Management Perspective*, 22(3): 87-108.
- Walker H, Preuss L (2008), "Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives", *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1600-1609.
- Wartick, S.L., dan Cochran, P.L. (1985), "The Evolution of The Corporate Sosial Performance Model", *Academy of Management Review*, 10(4): 758-769.
- Weerawardena, J., dan O' Cass, A. (2003), "Exploring the Characteristics of the market-driven firms and antecedens to sustained competitive advantage", *Industrial Marketing Management*. 33(5): 419-428.
- Wiesner, R., Chadee, D., dan Best, P. J. (2010), "Critical pre-implementation elements in engendering change for sustainability in SMEs: insights from SME sustainability leaders", dalam PERA 2010: Sustainability, Inclusiveness and Governance: People Management Issues in the Organisation of the Future, 15-18 Nov, Gold Coast, Australia.

- Wiesner, R., dan Poole, N. (2009), "Managing change: mental models of SME managers", dalam SEEANZ 2009: Start Small – Think Big, Aug. 31-Sep. 2, Wellington, NZ.
- Williamson, O.E. (2002), "The theory of the firm as governance structure: From choice to contract". *Journal of Economic Perspectives*, 16(3): 171-195
- Williamson, O.E. (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspective", *Strategic Management Journal*, 20(12): 1087-1108.
- Williamson, O.E. (2000), "The New Institutional Economics: Taking Stock Looking Ahead", *Journal of Economic Literatur*, 38(3): 595-613.
- Wood, D. J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718.
- World Commission on Environment and Development (1987), "Our Common Future", Report of the World Commission on Environment and Development, Annex to General Assembly document A/42/427, New York: UN.
- World Economic Forum (2021), *The Global Risks Report*, Insight Report, Geneva.
- Zhu, Q., dan Sarkis, J. (2004), "Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises", *Journal of Operations Management*, 22(3): 265-289. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.005>).