

Model Bisnis Berkelanjutan dan Isu Strategi Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan pada UKM: Tinjauan Literatur Sistematis

Nurzi Sebrina*, Erni Masdupi, Syahrizal

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang

*Correspondence: nurzisebrina@fe.unp.ac.id

ABSTRAK

Dengan ditetapkannya *Sustainability Development Goals* (SDGs) oleh PBB tahun 2015, sebagai Agenda Pembangunan Keberlanjutan tahun 2030, telah memberikan kerangka komprehensif untuk memandu upaya global menuju masa depan yang lebih berkelanjutan dan inklusif, mengatasi permasalahan sosial ekonomi dan lingkungan. Untuk itu bisnis dan terutama usaha kecil menengah (UKM) sebagai bagian dari perusahaan global, sangat berkepentingan untuk melakukan transformasi model bisnis menuju keberlanjutan. Tujuan penelitian ini untuk mempelajari perkembangan penelitian tentang model bisnis berkelanjutan (MBB) dan terutama MBB pada UKM. Penelitian dilakukan pada penelitian yang terdata pada database *Elsevier Scopus*. Analisis dilakukan dengan tehnik penelitian bibliografi dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak VOSviewer dan analisis konten. Berdasarkan penelitian ditemukan bahwa MBB sudah ditemukan sejak tahun 2002-2003, walaupun secara relatif masih sedikit dari penelitian tentang model bisnis, yaitu 827 dari 16.784 dokumen model bisnis. Sedangkan untuk dokumen *scopus* tentang MBB untuk UKM, jauh lebih sedikit lagi yaitu 19 penelitian, yang sebagian besar dalam berbentuk review literatur sistematis, dan studi kasus. Berdasarkan analisis isi (*content analysis*) menunjukkan bahwa MBB pada UKM perlu mempertimbangkan adaptasi terhadap konteks lingkungan, dan kelembagaan yang tidak pasti. Segi konten strategi, perlu menjaga hubungan symbiosis dengan pemangku kepentingan, nilai nilai pendiri, nilai nilai sosial dan lingkungan, kepemimpinan, kompetensi berbasis nilai dan komitmen manajer, menjadi penting untuk MBB. Proses pengembangan model bisnis keberlanjutan pada UKM dilakukan dengan mengintegrasikan konsep keberlanjutan pada *value chain*-nya.

Kata kunci: Model Bisnis Berkelanjutan (MBB), UKM, strategi model bisnis keberlanjutan, tinjauan literatur sistematis

ABSTRACT

The United Nations established the *Sustainability Development Goals* (SDGs) in 2015 as the 2030 Sustainability Development Agenda, which provided a comprehensive framework to guide global efforts toward a more sustainable and inclusive future while addressing socioeconomic and environmental issues. As a result, businesses, particularly small and medium-sized enterprises (SMEs) as part of large corporations, are intensely interested in transforming business models towards sustainability. This article investigates the development of articles on sustainable business models (SBM), specifically SBM in SMEs. The study was conducted using articles obtained from the *Elsevier Scopus* database. The analysis was carried out using bibliographic research techniques using VOSviewer software and content analysis. Based on the study conducted, it was found that SBM had been discovered between 2002 and 2003, although relatively few articles about business models were found, namely 827 out of 16,784 business model documents. Meanwhile, there are far fewer *Scopus* documents on SBM for SMEs, namely 19 articles, most of which are systematic literature reviews and case studies. Content analysis shows that SBM in SMEs needs to consider adaptation to uncertain environmental and institutional contexts. Regarding strategic content, the need to maintain symbiotic relationships with stakeholders, founder values, social and environmental values, leadership, value-based competencies, and manager commitment is essential for SBM. Developing a sustainable business model for SMEs is carried out by integrating sustainability into its value chain.

Keywords: Sustainable Business Models, SMEs, Sustainable business model strategies, systematic literature review

PENDAHULUAN

Tekanan bagi dunia usaha untuk menanggapi permasalahan keberlanjutan semakin meningkat. Organisasi-organisasi diharapkan untuk lebih aktif mengatasi isu-isu seperti krisis keuangan, kesenjangan ekonomi dan sosial, peristiwa lingkungan hidup, kelangkaan sumber daya material, kebutuhan energi dan pengembangan teknologi sebagai bagian dari fokusnya (Joyce & Paquin, 2016).

Di satu sisi, tantangan-tantangan tersebut dapat dilihat sebagai peningkatan risiko (Tennberg, 1995); (Joyce & Paquin, 2016). Di sisi lain, tantangan yang sama dapat dilihat sebagai peluang bagi organisasi untuk terlibat dalam inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan (McDonough & Braungart, 2002). Agar organisasi dapat berhasil, mereka harus merespons tantangan-tantangan tersebut dengan secara kreatif mengintegrasikan inovasi-inovasi yang ecoefisien dan eco-efektif yang membantu melestarikan dan meningkatkan sumber daya alam, sosial, dan keuangan ke dalam bisnis inti mereka (Castelló & Lozano, 2011); (Jackson, 2009); (Joyce & Paquin, 2016).

Mengadopsi model bisnis yang berkelanjutan dapat memungkinkan perusahaan untuk lebih baik beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks dan mencapai daya saing yang berkelanjutan (Geissdoerfer et al., 2016). Dunia usaha semakin banyak yang menerapkan praktik keberlanjutan, yang bertujuan untuk meningkatkan tanggung jawab lingkungan dan sosial sekaligus mempertahankan dan meningkatkan profitabilitas (Upward & Jones, 2016). Penting untuk mendorong dan mengimplementasikan inovasi korporat untuk keberlanjutan, yang dapat membantu menyelaraskan keberlanjutan dengan tujuan dan proses bisnis, dan berfungsi sebagai penggerak utama keunggulan kompetitif (Chesbrough, 2007); (Bocken et al., 2014); (Morioka, et al., 2018).

Merancang model bisnis sedemikian rupa sehingga memungkinkan perusahaan mendapatkan nilai ekonomik melalui penyediaan manfaat sosial dan lingkungan, merupakan satu tantangan yang utama (Schaltegger et al., 2012); (Bocken et al., 2014). Peningkatan efisiensi dan kualitas dapat dengan mudah diterjemahkan menjadi keuntungan, namun tidak selalu mudah untuk menjelaskan nilai sosial dan lingkungan kedalaman peningkatan laba dan keunggulan kompetitif perusahaan. Meskipun begitu terdapat perhatian yang semakin meningkat terhadap model bisnis berkelanjutan (untuk selanjutnya disebut MBB) (Stubbs & Cocklin, 2008); (Lüdeke-Freund, 2010); (Boons & Lüdeke-Freund, 2013); (Bocken et al., 2014); (Chesbrough, 2010); (Zott et al., 2011); (Morioka, et al., 2018); (Hernández-Chea et al., 2020); (Hernández-Chea et al., 2021); (Ritala et al., 2021); (Bocken & Short, 2021); (Lüdeke-Freund, 2020) (Lüdeke-Freund et al., 2018); (Dembek et al., 2023); (Zagonari, 2023).

Model bisnis adalah konsep yang digunakan perusahaan untuk menentukan input, aliran sumber daya, dan keputusan nilai yang tepat serta perannya dalam ekosistem, baik alam, sosial, atau ekonomi. Ukuran keberlanjutan adalah indikator yang menilai keluaran dan dampak keputusan model bisnis (Upward & Jones, 2016). Dalam literatur yang berkembang pesat tentang model bisnis, pendekatan yang sangat populer dan sering dikutip untuk definisi model bisnis dikembangkan oleh (Osterwalder & Pigneur, 2010) berdasarkan ontologi model bisnis sebelumnya (Osterwalder, 2004); (Upward & Jones, 2016). Berdasarkan referensi asli model bisnis Osterwalder tersebut menunjukkan 2.783 kutipan di Google Scholar (2015) dan "telah menciptakan dampak lebih besar daripada kebanyakan disertasi lainnya" (Alt & Zimmermann, 2014); (Upward & Jones, 2016). Selain itu, melalui alat desain visual praktisi populer yang berikutnya dan karya terkait, referensi Osterwalder telah memperoleh bukti sosial yang signifikan (Osterwalder & Pigneur, 2010); (Upward & Jones, 2016). Kanvas model bisnis yang sangat terkenal (Business Model Canvas atau BMC), yang berasal dari ontologi ini, telah menjadi standar referensi *de facto* dan diajarkan dalam pendidikan manajemen dan kewirausahaan di seluruh dunia.

Inovasi model bisnis muncul sebagai mekanisme potensial untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam bisnis (Schaltegger et al., 2012); (Evans et al., 2017). Kurangnya studi kasus menyulitkan perusahaan untuk memahami cara melakukan inovasi model bisnis, mengidentifikasi dan merancang alternatif, kemudian menilai dan memilih alternatif yang paling memadai. Ketika mempertimbangkan inovasi model bisnis untuk keberlanjutan, hal ini mengarah pada kompleksitas yang lebih tinggi terkait dengan bagaimana melakukan penilaian awal terhadap dampak inovasi keberlanjutan dan bagaimana memahami dampaknya terhadap keseluruhan jaringan bisnis (Evans et al., 2017). (Evans et al., 2017) menyajikan perspektif terpadu mengenai inovasi terhadap MBB yang mengarah pada kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial organisasi yang lebih baik.

Perusahaan menghasilkan uang dari penyediaan produk dan jasa. Hal ini tidak hanya mencakup proposisi nilai (*value proposition*) kepada pelanggan, tetapi juga konstelasi penciptaan nilai di mana perusahaan terhubung dengan pemasok dan memperoleh sumber daya dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Untuk proposisi nilai yang berkelanjutan, dialog bisnis-masyarakat harus mengidentifikasi pertukaran antara kinerja produk dan layanan yang optimal (misalnya, kenyamanan, biaya rendah) dan dampak sosial dan lingkungan yang

lebih baik (misalnya, de-materialisasi, kondisi kerja yang lebih baik). Pemenuhan kebutuhan pelanggan yang seimbang kemungkinan akan menjadi *trade off* dengan peningkatan profit. Penyeimbangan tersebut sangat sensitif (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Sebagian besar penelitian terutama berfokus pada penyelidikan *business model innovation* (BMI) di perusahaan besar, masih sedikit yang berfokus pada UKM yang seringkali menjadi mayoritas di banyak negara (Pucihar et al., 2019). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa UKM berkeinginan untuk meningkatkan model bisnis mereka namun inovasi model bisnis pada UKM masih relatif belum diketahui (Pucihar et al., 2019) (Niemeyer et al., 2022). UKM merupakan bagian penting dari perusahaan global dan, meskipun secara individual, mungkin tidak sebanding dengan perusahaan besar dalam hal total emisi, namun secara keseluruhan mereka mempunyai dampak yang signifikan (Lynch & Ferasso, 2023). Meskipun terdapat tingginya jumlah usaha kecil dan menengah (UKM) yang aktif di semua sektor, penelitian-penelitian yang ada sejauh ini belum mengembangkan investigasi mengenai keberlanjutan model bisnis mereka (Battistella et al., 2018).

Sebagian besar penelitian model bisnis keberlanjutan pada perusahaan besar, namun pada perkembangannya, berdasarkan penelitian terakhir menunjukkan UKM berkeinginan untuk meningkatkan model bisnis nya dengan mengintegrasikan keberlanjutan. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang menggunakan platform berkelanjutan perlu merevisi model bisnisnya agar dapat berinteraksi secara efektif dengan pemangku kepentingan (Pizzi et al., 2022).

Penelitian ini melakukan studi perkembangan penelitian dan karya ilmiah tentang model bisnis keberlanjutan, terutama model bisnis keberlanjutan pada usaha kecil dan menengah pada publikasi *Elsevier Scopus*. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan terhadap beberapa pertanyaan berikut: 1) Bagaimana perkembangan penelitian model bisnis keberlanjutan? 2) Bagaimana perkembangan penelitian model bisnis keberlanjutan pada perusahaan kecil dan menengah? dan 3) Bagaimana tema tema yang muncul pada penelitian model bisnis keberlanjutan pada perusahaan kecil dan menengah?

Untuk mencapai tujuan penemuan implikasi akademis dan praktis menjadikan model bisnis UKM lebih berkelanjutan, tinjauan literatur komprehensif dilakukan untuk menjembatani kesenjangan dalam memahami model bisnis UKM yang ada. Data yang dikumpulkan, dianalisis, dan model bisnis keberlanjutan pada UKM dieksplorasi. Hal ini sesuai dengan struktur makalah, pertama, latar belakang konsep dan kerangka penelitian disajikan untuk memperkenalkan dimensi dan subkonsep yang digunakan dalam tinjauan, dilanjutkan dengan tinjauan literatur model bisnis dan model bisnis keberlanjutan. Hasil review disajikan dalam konteks perkembangan penelitian model bisnis dan model bisnis keberlanjutan (MBB) dan melakukan analisis konten tema dalam penelitian model bisnis keberlanjutan pada UKM. Pembahasan dan kesimpulan diberikan di bagian akhir.

Kajian Literatur

Model Bisnis

Model bisnis adalah alat konseptual untuk membantu memahami bagaimana suatu perusahaan menjalankan bisnis dan dapat digunakan untuk analisis, perbandingan dan penilaian kinerja, manajemen, komunikasi, dan inovasi (Osterwalder et al., 2005). Model bisnis berkaitan dengan bagaimana perusahaan mendefinisikan strategi kompetitifnya melalui desain produk atau jasa yang ditawarkan kepada pasarnya, bagaimana perusahaan menetapkan harga untuk produk atau jasa tersebut, berapa biaya produksinya, bagaimana perusahaan membedakan dirinya dari perusahaan lain melalui proposisi nilai (*value proposition*), dan bagaimana perusahaan mengintegrasikan rantai nilainya (*value chain*) dengan rantai nilai perusahaan lain dalam suatu jaringan nilai (*value network*) (Rasmussen, 2007) (Bocken et al., 2014).

Beberapa perspektif mengenai model bisnis: (Magretta, 2002), (Zott & Amit, 2010), dan (Beattie & Smith, 2013) (Bocken et al., 2014) menggambarkan model bisnis sebagai konsep deskriptif holistik, multi-level, melampaui batas, dan dinamis, tentang 'bagaimana perusahaan melakukan bisnis' dan (Teece, 2010) menjelaskan bahwa model bisnis mengartikulasikan bagaimana perusahaan akan mengubah sumber daya dan kemampuan menjadi nilai ekonomi. Hal ini tidak lain adalah 'arsitektur' organisasi dan keuangan sebuah bisnis dan mencakup asumsi implisit tentang pelanggan, kebutuhan mereka, dan perilaku pendapatan, biaya, dan pesaing (Teece, 2010). Secara lebih spesifik, Osterwalder (2005) dan Pigneur (2010) menggambarkan model bisnis sebagai serangkaian elemen: proposisi nilai (penawaran produk/jasa, segmen pelanggan, hubungan pelanggan), aktivitas, sumber daya, mitra,

saluran distribusi (yaitu penciptaan nilai dan pengiriman) dan struktur biaya, dan model pendapatan (yaitu penangkapan nilai). Richardson (2008) berdasarkan berbagai literatur, mengusulkan pandangan konsolidasi komponen model bisnis sebagai: proposisi nilai (yaitu penawaran dan segmen pelanggan sasaran), sistem penciptaan dan penyampaian nilai, dan penangkapan nilai. sistem. Zott & Amit (2010) mengambil perspektif berbasis aktivitas, termasuk pemilihan aktivitas ('apa'), struktur sistem aktivitas ('bagaimana'), dan siapa yang melakukan aktivitas ('siapa') (Bocken et al., 2014).

Chesbrough & Rosenbloom (2002) mengemukakan bahwa: fungsi model bisnis adalah untuk: 1) mengartikulasikan *value proposition*, yaitu nilai yang diciptakan bagi pengguna melalui penawaran berbasis teknologi; 2) mengidentifikasi *market segment*, yaitu pengguna yang menerima manfaat teknologi dan tujuan apa; dan menentukan mekanisme perolehan pendapatan bagi perusahaan; 3) menentukan struktur *value chain* dalam perusahaan yang diperlukan untuk menciptakan dan mendistribusikan penawaran, dan menentukan aset pelengkap yang diperlukan untuk mendukung posisi perusahaan dalam rantai nilai tersebut; 4) memperkirakan *cost structure* dan *profit potential* dalam memproduksi produk tersebut, dengan mempertimbangkan proposisi nilai dan struktur *value chain* yang dipilih; 5) menggambarkan posisi perusahaan dalam *value network* yang menghubungkan pemasok dan pelanggan, termasuk identifikasi calon pesaing dan pesaing; 6) merumuskan *competitive strategy* yang dengannya perusahaan yang berinovasi akan memperoleh dan mempertahankan keunggulan dibandingkan pesaingnya. Kemudian Boons & Lüdeke-Freund (2013) membedakan elemen konsep model bisnis generik, yaitu: 1. *Value proposition* (nilai yang ditanamkan pada produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, 2. *Supply chain* (bagaimana hubungan hulu dengan pemasok distrukturkan dan dikelola; 3. *Customer interface* (bagaimana hubungan hilir dengan pelanggan disusun dan dikelola) dan 4. *Financial model* (biaya dan manfaat dari 1), 2) dan 3) dan distribusinya ke seluruh pemangku kepentingan model bisnis).

Model Bisnis Keberlanjutan

Eko-inovasi, eco-efisiensi, dan praktik tanggung jawab sosial perusahaan mendefinisikan sebagian besar agenda keberlanjutan industri saat ini. Meskipun penting, mereka tidak dengan sendirinya memberikan perubahan holistik yang diperlukan untuk mencapai keberlanjutan sosial dan lingkungan jangka panjang. Bagaimana kita dapat mendorong inovasi perusahaan yang secara signifikan mengubah cara perusahaan beroperasi untuk memastikan keberlanjutan yang lebih besar? (Bocken et al., 2014). Sehingga dengan meningkatnya resonansi masalah sosial dan lingkungan secara global, media dan perdebatan ilmiah telah menekankan pentingnya mempromosikan MBB, baik untuk memecahkan masalah sosial dan/atau tertentu atau untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan masyarakat (Franceschelli et al., 2018).

Dalam hal ini, literatur memberikan beberapa definisi tentang MBB. Sebagai contoh, (Schaltegger et al., 2012) menyatakan bahwa MBB 'menciptakan nilai pelanggan dan sosial dengan mengintegrasikan aktivitas sosial, lingkungan, dan bisnis'. Demikian pula, (Bocken et al., 2013) menggarisbawahi bahwa MBB berusaha memberikan bentuk nilai lain, selain nilai ekonomi, dan penting untuk mempertimbangkan hal ini bagi pemangku kepentingan yang lebih luas. (Abdelkafi & Täuscher, 2016) menunjukkan bahwa MBB 'menggabungkan keberlanjutan sebagai bagian integral dari proposisi nilai dan logika penciptaan nilai perusahaan. Dengan demikian, MBB memberikan nilai kepada pelanggan dan lingkungan alam dan/atau masyarakat'.

Bocken et al (2014) mengatakan bahwa model bisnis berkelanjutan (MBB) menggabungkan pendekatan *triple bottom line* dan mempertimbangkan berbagai kepentingan pemangku kepentingan, termasuk lingkungan dan masyarakat. Hal tersebut penting dalam mendorong dan mengimplementasikan inovasi perusahaan untuk keberlanjutan, dapat membantu menyematkan keberlanjutan dalam tujuan dan proses bisnis, serta berfungsi sebagai penggerak utama keunggulan bersaing. Inovasi model bisnis berkelanjutan diperlukan untuk menciptakan dampak positif yang signifikan, dan mengurangi dampak negatif secara signifikan dari lingkungan dan masyarakat melalui perubahan cara organisasi dan jaringan nilainya menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai atau mengubah proposisi nilai mereka (Bocken & Geradts, 2020).

Menurut Stubbs & Cocklin (2008) MBB adalah sebuah model di mana konsep keberlanjutan membentuk kekuatan pendorong perusahaan dan pengambilan keputusannya. Organisasi yang mengadopsi MBB harus mengembangkan kemampuan struktural dan budaya internal untuk mencapai

keberlanjutan di tingkat perusahaan dan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan utama untuk mencapai keberlanjutan sistem di mana organisasi menjadi bagiannya.

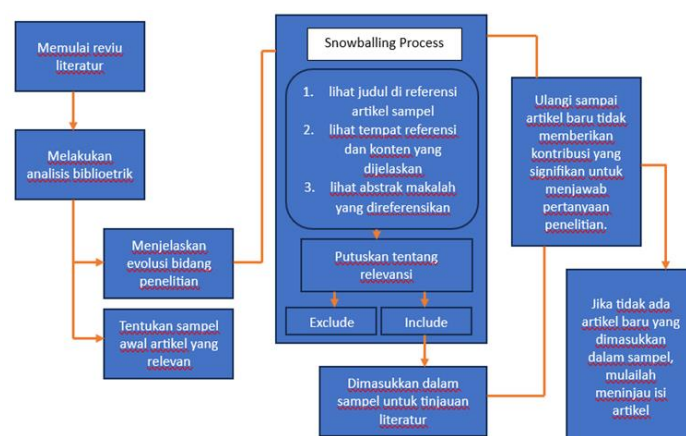
Definisi-definisi dalam literatur-literatur memiliki kesamaan (Vladimirova, et al., 2018) dimana melihat model bisnis berkelanjutan sebagai modifikasi dari konsep model bisnis konvensional, dengan karakteristik dan tujuan tertentu yang ditambahkan ke dalamnya; dan, juga 1) menggabungkan konsep, prinsip, atau tujuan yang bertujuan untuk keberlanjutan; atau 2) mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam proposisi nilai (*value proposition*), aktivitas penciptaan dan penyampaian nilai (*value creation and delivery*), dan/atau mekanisme penangkapan nilai (*value capture*).

Sehingga Vladimirova, et al (2018) memberikan definisi kerja dari model bisnis berkelanjutan adalah model bisnis yang menggabungkan manajemen multi-pemangku kepentingan yang proaktif, penciptaan nilai moneter dan non-moneter untuk berbagai pemangku kepentingan, dan memiliki perspektif jangka panjang. Model bisnis berkelanjutan berbeda dengan model bisnis konvensional terutama dalam dua hal, yaitu berfokus pada nilai atau benefit stakeholder dan penangkapan nilai (*value capture*) pada nilai keuangan dan non keuangan, sedangkan pada model bisnis konvensional berfokus pada nilai pemegang saham dan penangkapan nilai keuangan. Penangkapan nilai (*value capture*) menggambarkan bagaimana bagian dari nilai yang dihasilkan untuk pemangku kepentingan dapat ditransformasikan menjadi nilai yang berguna bagi perusahaan. Nilai tersebut berguna bagi perusahaan jika nilai tersebut membantu perusahaan mencapai tujuannya. Contoh nilai yang berguna dapat berupa keuntungan, strategi, dan motivasi karyawan (Vladimirova, et al., 2018).

METODE

Penelitian ini didasarkan pada tinjauan literatur yang terstruktur, mengikuti rekomendasi dari (Creswell, 2009); (Easterby-Smith et al., 2015); (Tranfield et al., 2003). Proses review literatur ini dikembangkan sesuai dengan (Vladimirova, et al., 2018). Pada langkah pertama, pencarian literatur sistematis dilakukan. Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1, frasa pencarian "model bisnis," "model bisnis berkelanjutan," "model bisnis untuk keberlanjutan", dan model bisnis berkelanjutan pada UMKM, dalam 'Article title, Abstract, Keywords' dari database *Elsevier Scopus*. Selanjutnya dengan menggunakan frasa pencarian yang sama seperti sebelumnya, namun untuk perusahaan kecil dan menengah, seperti yang dapat dilihat pada Tabel. Selanjutnya, abstrak dari publikasi yang terindikasi diperiksa untuk menentukan sampel awal literatur yang relevan.

Pada langkah kedua, referensi silang yang relevan diidentifikasi dalam sampel awal ini dengan pertama-tama memeriksa judul publikasi di bagian referensi dan konteks serta konten yang dikutip dalam teks. Abstrak dari publikasi tambahan yang diidentifikasi diperiksa untuk menentukan apakah makalah tersebut relevan. Referensi yang relevan kemudian ditambahkan ke sampel dan dengan cara yang serupa diperiksa untuk referensi silang yang relevan. Proses ini diulang hingga tidak ada referensi silang yang relevan lebih lanjut dapat diidentifikasi. Langkah ketiga, sampel akhir diintegrasikan, disintesis, dan dikompilasi menjadi tinjauan literatur.



Sumber: Vladimirova, et al., (2018)

Gambar 1
Proses Review Literatur

Tabel 1
Rantai Pencarian Literatur

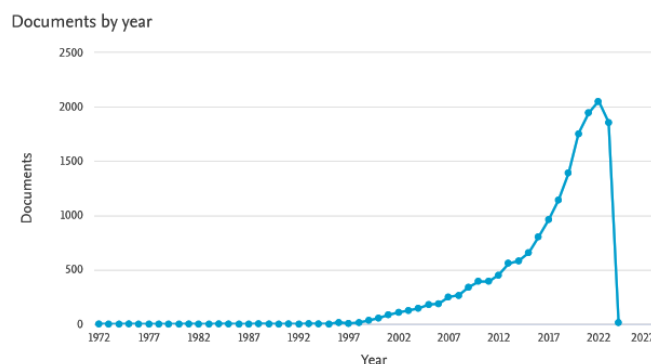
Rantai Pencarian Dokumen	Jumlah
TITLE-ABS-KEY ("business model") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENVI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	16,784
TITLE-ABS-KEY ("sustainable business model") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENVI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	827
TITLE-ABS-KEY ("business model* for sustainability") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENVI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	74
TITLE-ABS-KEY ("sustainable business model" AND sme OR "Small-medium enterprise") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENVI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	19

Sumber: data olahan

Pencarian dilakukan pada *title*, *abstract*, *keyword* dan untuk penelitian-penelitian yang ada pada bidang jurnal “*environmental science*”, *social sciences*, “*Business, management and accounting*”, dan “*economic, econometric and Finance*”.

HASIL

Pengumpulan penelitian yang berkaitan dengan keberlanjutan menggunakan data base *Elsevier Scopus*, terdapat perkembangan riset yang tinggi dalam kata kunci *business model*, “*sustainable business model*” dan *business model for sustainability*



Sumber: data olahan

Gambar 2
Perkembangan Penelitian Model Bisnis

Penelitian model bisnis sudah mulai ditemukan sejak tahun 1972 dalam database *elsevier scopus*, dimana terdapat 1 penelitian, setiap tahun penelitian ini terus meningkat, sampai november 2023, sudah publikasi sebanyak 1.857 penelitian. Penelitian model bisnis berkelanjutan mulai muncul semenjak tahun 2002 dan 2003, ditemukan masing-masing 1 penelitian. Namun jumlah penelitian model bisnis keberlanjutan secara relatif masih sedikit dari penelitian model bisnis yaitu baru sekitar 4,9%. Dalam pencarian dengan menggunakan kata kunci *sustainable business model* dan *business model for sustainab**, jumlah penelitian dengan kata kunci *sustainable business model* jauh lebih banyak ditemukan, hal ini menunjukkan istilah *sustainable business model*, lebih populer di pergunakan dalam bahasan keberlanjutan.

Tabel 2
Jumlah Dokumen dihasilkan setiap tahun.

	Business Model	Sustainable Business Model	Business Model for Sustainability
2024	11		
2023	1857	148	5
2022	2053	131	5
2021	1944	118	2

Tabel 2. Lanjutan

	Business Model	Sustainable Business Model	Business Model for Sustainability
2020	1755	114	7
2019	1390	73	5
2018	1145	80	2
2017	960	35	3
2016	804	28	8
2015	658	23	1
.....			
Jumlah	16,784	827	74

Sumber: data olahan

Tabel 3

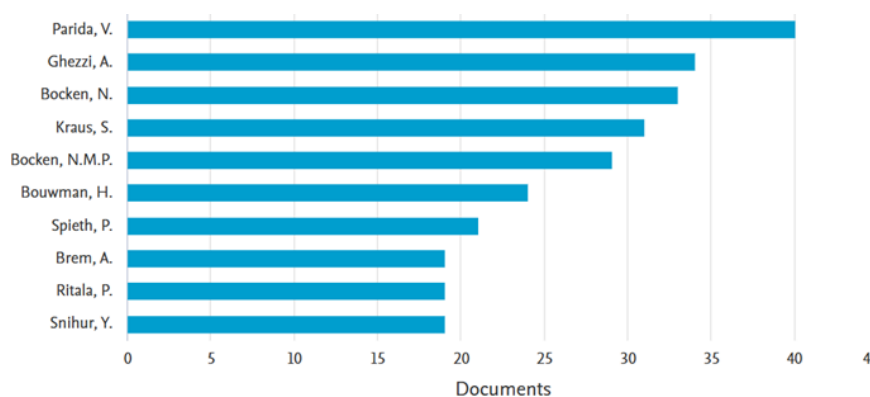
Jurnal-Jurnal Terbanyak menerbitkan “Sustainable Business Model”

Jurnal	Jumlah
<i>Sustainability Switzerland</i>	147
<i>Journal of Cleaner Production</i>	123
<i>Business Strategy and The Environment</i>	42
<i>Sustainable Production and Consumption</i>	11
<i>Emerald Emerging Markets Case Studies</i>	9
<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	9
<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	8
<i>Organization And Environment</i>	8
<i>Management Decision</i>	8
<i>British Food Journal</i>	8

Sumber: data olahan

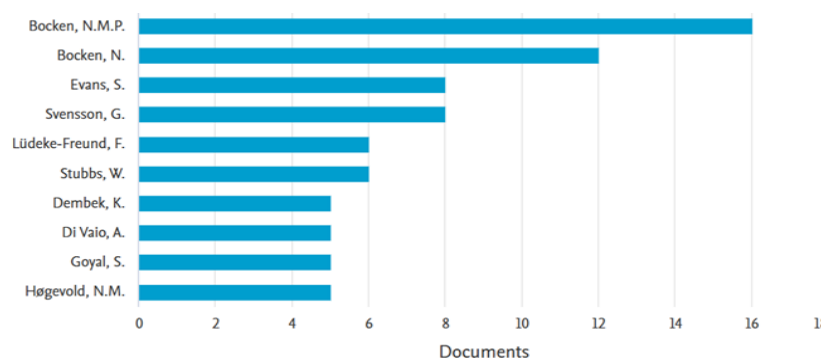
Selanjutnya dilakukan penelusuran jurnal yang mempublikasikan penelitian yang berkaitan dengan model bisnis berkelanjutan. Jurnal *Sustainability Switzerland* (Q1, H-Index 136, SJR 2022 0,66) adalah jurnal yang paling banyak menerbitkan penelitian tersebut, yang per 5 November 2023, terdapat 147 dokumen penelitian, diikuti oleh *Journal of Cleaner Production* (Q1, H-Index 268, SJR 2022 1,98) sebanyak 123 dokumen penelitian. Berikut nya jurnal *Business Strategy and The Environment* (Q1, H-Index 131 SJR 2022 2,87) sebanyak 42 dokumen penelitian.

Berdasarkan pencarian berkaitan dengan penulis penelitian model bisnis, terdapat 10 penulis teratas. Penulis dengan dokumen penelitian terbanyak untuk objek model bisnis adalah Parida, V dengan jumlah dokumen sebanyak 40 dokumen, namun tidak ditemukan data menulis pada model bisnis keberlanjutan. Sedangkan berkaitan dengan penelitian model bisnis berkelanjutan, jumlah dokumen terbanyak (16 dokumen) dari N. M. P Bocken, dan selain itu Bocken, N (Nancy Bocken) sebanyak 12 dokumen, yang keduanya juga termasuk *Top 10* dalam penelitian model bisnis. Penulis lain yang termasuk *Top 10* pada keberlanjutan Evans, S., Svensson, G., Stubbs, W., Lüdeke-Freund, F. Berikut jumlah dokumen penelitian 10 penulis tertinggi pada model bisnis.



Sumber: data olahan

Gambar 3
Top 10 Penulis Business Model



Sumber: data olahan

Gambar 4
Top 10 Penulis Sustainable Business Model

Tabel 4
Dokumen Model Bisnis dan Model Bisnis Keberlanjutan sesuai Negara

Model Bisnis		Model Bisnis Keberlanjutan	
Negara	Jumlah	Negara	Jumlah
United States	2,767	Italy	113
United Kingdom	2,192	United Kingdom	108
Germany	1,447	Germany	81
Italy	1,172	Netherlands	77
China	1,056	United States	74
Spain	999	Spain	66
Australia	771	Sweden	61
France	755	India	45
India	740	China	44
Netherlands	733	France	41
.....			
Indonesia	258	Indonesia	11

Sumber: data olahan

Perkembangan penelitian yang membahas model bisnis, berdasar negara, terlihat Amerika Serikat merupakan yang tertinggi menghasilkan penelitian yaitu sebanyak 2.767 dokumen, dilanjutkan oleh Inggris, Italia, Jerman dan China. Sedangkan untuk penelitian model bisnis berkelanjutan lebih banyak dihasilkan dari penelitian penelitian di negara negara Eropa (yaitu Italia, Inggris, Jerman, Belanda, dan urutan kelima negara Amerika Serikat).

Perkembangan penelitian Model Bisnis dan Model Bisnis Keberlanjutan dari Indonesia, ditemukan 258 dokumen untuk Model Bisnis dan 11 penelitian Model Bisnis Keberlanjutan. Sejauh ini penelitian model bisnis keberlanjutan baru 4% dokumen dari penelitian model bisnis di Indonesia. Selanjutnya didapatkan data penelitian dengan sitasi tertinggi di Elsevier Scopus per 5 November 2023, yaitu penelitian Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S. Tahun 2014 dengan judul penelitian *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. Sebagian besar penelitian model bisnis berkelanjutan dalam bentuk penelitian konseptual, review literatur, studi kasus, dan hanya sisa nya dalam bentuk kuantitatif.

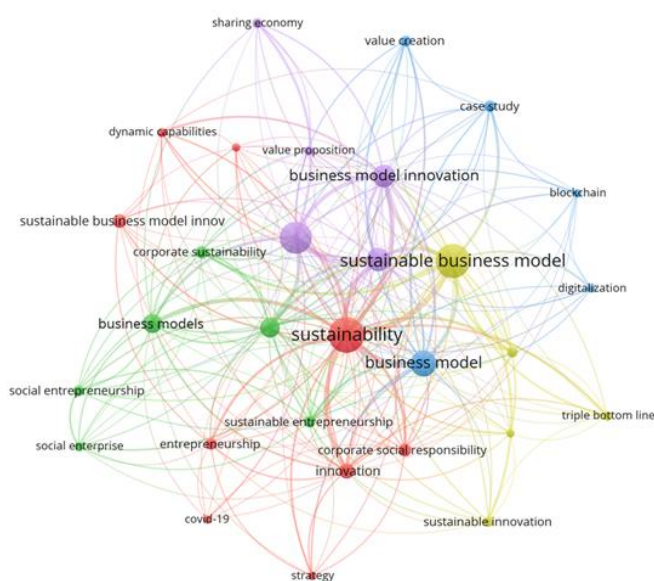
Tabel 5
Top 10 sitasi tertinggi

No.	Judul Penelitian	Penulis	Jurnal	Tahun	Sitasi
1	A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes	Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S.	Journal of Cleaner Production, 65, 42–56	2014	1,988
2	The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context	Murray, A., Skene, K., Haynes, K.	Journal of Business Ethics, 140(3), 369–380	2017	1,435
3	Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda	Boons, F., Lüdeke-Freund, F.	Journal of Cleaner Production, 45, 9–19	2013	1,331
4	Conceptualizing a sustainability business model	Stubbs, W., Cocklin, C.	Organization and Environment, 21(2), 103–127	2008	814

Tabel 5. Lanjutan

No.	Judul Penelitian	Penulis	Jurnal	Tahun	Sitasi
5	Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview	Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., Wagner, M.	Journal of Cleaner Production, 45, 1–8	2013	674
6	Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models	Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., ...Silva, E.A., Barlow, C.Y.	Business Strategy and the Environment, 26(5), 597–608	2017	604
7	The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models	Joyce, A., Paquin, R.L.	Journal of Cleaner Production, 135, 1474–1486	2016	604
8	Sustainable business model innovation: A review	Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S.	Journal of Cleaner Production, 198, 401–416	2018	569
9	Business models and supply chains for the circular economy	Geissdoerfer, M., Morioka, S.N., de Carvalho, M.M., Evans, S.	Journal of Cleaner Production, 190, 712–721	2018	559
10	A value mapping tool for sustainable business modelling	Bocken, N., Short, S., Rana, P., Evans, S.	Corporate Governance (Bingley), 13(5), 482–497	2013	388

Sumber: data olahan



VOSviewer

Sumber: data olahan

Gambar 5

Analisis bibliometric Vosviewer, model bisnis berkelanjutan berdasarkan co-occurrence

Berdasarkan analisis dengan bibliometric Vosviewer, dengan melihat co-occurrence (10 minimum occurrence untuk 1 kata kunci,) sehingga di dapatkan 30 item kata kunci yang terbagi dalam 5 cluster. Cluster 1 (9 items): corporate social responsibility, covid 19, dynamic capabilities, entrepreneurship, environment sustainability, innovation, strategy, sustainability, sustainable business model; cluster 2 (6 items): business models, corporate sustainability, social enterprise, social entrepreneurship, sustainable development, sustainable entrepreneurship; cluster 3 (5 items) blockchain, business model, case study, digitalization, value creation; cluster 4 (5 items): business model canvas, sustainable business model, sustainable development goals, sustainable innovation, triple bottom line; cluster 5 (5 items): business model innovation, circular economy, sharing economy, sustainable business model dan value proposition. Analisis occurrence pada literatur sustainable business model ditemukan item-item baru dari setiap cluster, pada cluster 1, terdapat item dynamic capabilities, cluster 2: social enterprise dan social entrepreneurship, cluster 3: blockchain, case study, digitalization, cluster 4: sustainable innovation, dan cluster 5: circular economy, sharing economy dan value proposition.

Model Bisnis Keberlanjutan pada UKM

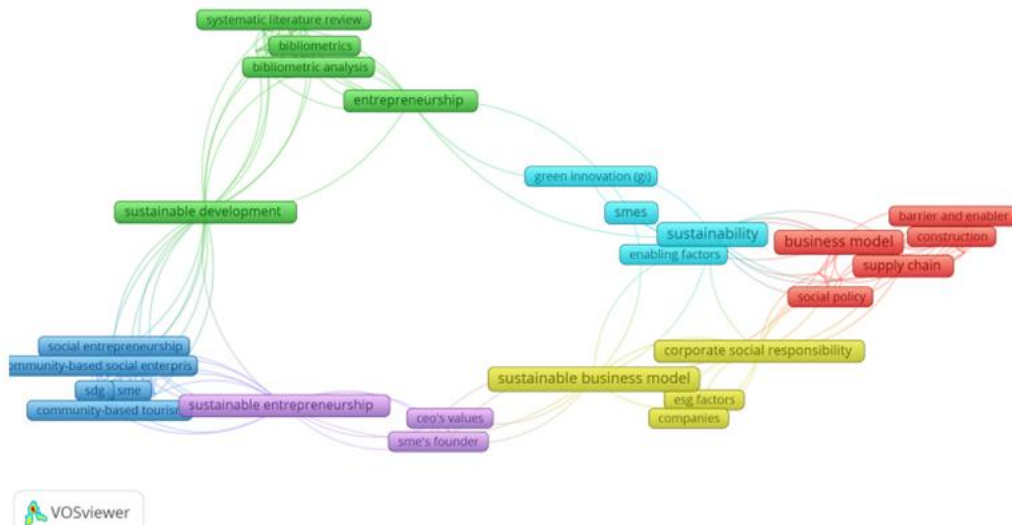
Model bisnis keberlanjutan pada UMKM dilakukan dengan pencarian pada scopus dengan keyword: TITLE-ABS-KEY ("Sustainable Business Model" AND SME OR "Small-medium enterprise") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENVI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")). Berdasarkan pencarian ini ditemukan 19 dokumen penelitian yang publikasi di Scopus Elsevier, seperti yang disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6
Penelitian Sustainable Business Model untuk UKM

No.	Judul Penelitian	Penulis	Jurnal	Tahun	Sitasi
1	The influence of a company's inherent values on its sustainability	Lynch, C.	Cleaner and Responsible Consumption	2023	1
2	Green Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Qualitative Approach	Rodrigues, M., Franco, M.	Sustainability (Switzerland)	2023	1
3	Sustainable business models of small and medium-sized enterprises and the relationships to be established within the supply chain to support these models	Macchion, L., Toscani, A.C., Vinelli, A.	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2023	2
4	Small and medium enterprises and sustainable business models: Exploring enabling factors for adoption	Troise, C., Santoro, G., Jones, P., Bresciani, S.	Journal of Management and Organization	2023	0
5	Quo Vadis Sustainable Entrepreneurship? A Systematic Literature Review of Related Drivers and Inhibitors in SMEs	Ferreira, N.C.M.Q.F., Ferreira, J.J.M.	IEEE Transactions on Engineering Management	2023	0
6	Sustainable business model innovation: external and internal factors on SMEs	Utaminingsih, A., Widowati, S.Y., Witjaksono, E.H.	International Journal of Innovation Science	2023	0
7	Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance	Bashir, M., Alfalih, A., Pradhan, S.	Journal of Innovation and Knowledge	2022	15
8	Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study	Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., Iamsawan, N.	Sustainability (Switzerland)	2022	31
9	Environmental, Social and Governance Factors in Companies' Business Models And The Motives To Incorporate Them In The Core Business	Bak, I., Ziolo, M., Cheba, K., Spoz, A.	Journal of Business Economics and Management	2022	0
10	From barriers to enablers: The role of organizational learning in transitioning smes into the circular economy	Scipioni, S., Russ, M., Niccolini, F.	Sustainability (Switzerland)	2021	23
11	The impact of covid-19 on sustainable business models in smes	Gregurec, I., Furjan, M.T., Tomičić-pupek, K.	Sustainability (Switzerland)	2021	90
12	Sustainable business model in food and beverage industry – a case of Western and Central and Eastern European countries	Belyaeva, Z., Rudawska, E.D., Lopatkova, Y.	British Food Journal	2020	21
13	Connecting people to purpose builds a sustainable business model at Bark House	Collins, H., Saliba, C.	Global Business and Organizational Excellence	2020	9
14	The supporting role of business models in the promotion of sustainable innovations in the energy sector: an explorative study in the Italian SMEs	Annunziata, E., Rizzi, F., Frey, M.	Sinergie	2020	0
15	Lessons learned from establishing the energy-informatics business model: Case of a German energy company	Grosse, M., Send, H., Schildhauer, T.	Sustainability (Switzerland)	2019	6
16	Get organized or perish: attracting FDI to grow small food enterprises in Bangladesh	Islam, K., Chitakunye, D.	Small Enterprise Research	2019	1
17	Firm size and the business model for sustainable innovation	Aguilar-Fernández, M.E., Otegi-Olaso, J.R.	Sustainability (Switzerland)	2018	31
18	Structured uncertainty: a pilot study on innovation in China's mobile phone handset industry	Tang, L., Murphree, M., Breznitz, D.	Journal of Technology Transfer	2016	20
19	Sustainable business models and structures for industry 4.0	Prause, G.	Journal of Security and Sustainability Issues	2015	124

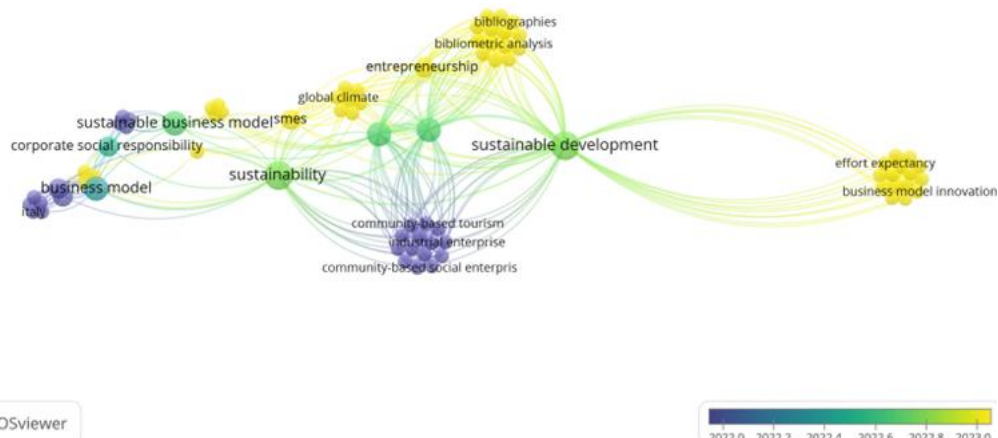
Sumber: data olahan

Berdasarkan analisis bibliometric Vosviewer pada data model bisnis berkelanjutan pada UKM, ditemukan beberapa item yang muncul, yang terbagi pada 6 cluster. Cluster tersebut terdiri dari, cluster reuiu literatur sistematis, inovasi hijau, *barrier dan enabler*, *corporate social responsibility*, *CEO's value*, *social entrepreneurship*. Model bisnis keberlanjutan pada UKM masih baru secara relatif, berdasarkan Gambar 6 yang mulai baru tumbuh secara relatif semenjak Tahun 2022 dan 2023. Secara umum penelitian yang membahas MBB pada UKM masih dalam isu *bibliometric analysis*, *business model innovation*, *effort expectancy*.



Sumber: data olahan

Gambar 6
Analisis *bibliometric Vosviewer*, model bisnis berkelanjutan pada UKM berdasarkan co-occurrence



Sumber: data olahan

Gambar 7
Analisis *bibliometric Vosviewer*, model bisnis berkelanjutan pada UKM berdasarkan co-occurrence sesuai tahun terbitan

Tabel 7
Model Bisnis Keberlanjutan pada UMKM-Analisis Konten

No.	Penelitian	Metode	Hasil	Tema
1	Prause (2015)	Conseptual article	Struktur MBB untuk industri 4.0	MBB-Konteks
2	Gregurec et al (2021)	Systematic literature review	Transformasi MBB UKM pada lingkungan yang tidak pasti	
3	Belyaeva et al (2020)	Quantitative	Desain MBB UKM ditentukan faktor ekonomi, sosial dan budaya pada Eropa	
4	Tang et al (2016)	Case Study	Model bisnis berkelanjutan dengan inovasi inkremental untuk keunggulan kompetitif, dalam konteks kelembagaan penuh dengan ketidakpastian yang terstruktur.	

Tabel 7. Lanjutan

No.	Penelitian	Metode	Hasil	Tema
5	Rodrigues & Franco (2023)	Case study	Transisi ke MBB penting, perlu komitmen manajer, ekonomi sirkular dan pemangku kepentingan	MBB-Konten
6	Islam & Chitakunye (2019)	Quantitative approach	Keberlanjutan UKM dan penanaman modal	
7	Suriyankietkaew et al (2022)	a qualitative case study research design	Kepemimpinan berkelanjutan dan praktik keberlanjutan pada UKM	
8	Collins & Saliba (2020)	Case Study	Hubungan simbiosis antara perusahaan dan para pemangku kepentingan yang telah mengarah pada pengembangan model bisnis yang tangguh, menghasilkan ratusan pekerjaan kerah hijau.	
9	Lynch & Ferasso (2023)	Case study-eksplorasi	Nilai-nilai yang melekat (nilai-nilai yang melekat pada Veganisme, Dorongan Etis, dan Kesadaran Ekologis) tersebut mempengaruhi tumbuhnya dimensi keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi	MBB-Proses
10	Aguilar-Fernández & Otegi-Olaso (2018)	quantitative content analysis	Ukuran perusahaan dan inovasi MBB	
11	Scipioni et al (2021)	Mixed method approach	MBB pada UKM untuk transisi ke ekonomi sirkular dengan perspektif budaya multi-level dan budaya organisasi	
12	Bashir et al (2022)	Mixed Method	Skala pengukuran Inovasi MBB UKM berdasarkan 3 faktor inovasi.	
13	Grosse et al (2019)	Case study	Membangun model bisnis berkelanjutan berdasarkan Energy Informatics	MBB-anteseden
14	Macchion et al (2023)	Case study	Model bisnis berkelanjutan (MBB) dengan mengadopsi perspektif rantai pasokan untuk mengidentifikasi nilai praktik keberlanjutan di sepanjang rantai pasokan untuk berbagai MBB	
15	Troise et al (2023)	Multiple case study	Anteseden MBB UMKM	
16	Ferreira & Ferreira (2023)	Systematic Literature Review	Penggerak dan Penghambat SE pada di UKM	
17	Utaminingsih et al (2023)	Quantitative design	Faktor-faktor keberterimaan pelaku usaha UKM terhadap penerapan SBMI yaitu struktur perilaku (gabungan dan faktor) yang mempengaruhi penerapan SBMI yang umum tersedia untuk pemodelan bisnis.	MBB-konsekuensi ekonomik
18	Bak et al (2022)	Systematic Literature Review	ESG, Model bisnis dan kinerja keuangan	
19	Annunziata et al (2020)	Case study	Model bisnis berkelanjutan dan konsekuensi pengembangan inovasi berkelanjutan	

Sumber: data olahan

Tahapan berikutnya adalah melakukan analisis konten dokumen penelitian model bisnis keberlanjutan pada SMEs (UKM). Studi kasus dan revid literatur sistematis, merupakan metode penelitian yang paling banyak di temukan pada penelitian MBB pada UKM dan secara jumlah juga relatif masih sedikit. Fenomena ini menunjukkan perhatian untuk penelitian model bisnis berkelanjutan pada UKM secara umum baru pada tahap eksplorasi. Para peneliti baru berusaha mengembangkan konsep MBB yang sesuai untuk UKM. Sebagai mana diketahui UKM secara ukuran relatif kecil, namun jumlah nya sangat banyak, yang tentunya akan sangat berperan pada terwujud nya SDG oleh disusun oleh PBB tahun 2015 sebagai bagian dari Agenda 2030 untuk Pembangunan Berkelanjutan. Untuk menjelaskan temuan dari analisis konten penelitian ini, dibagi pada 3 isu dimensi strategis, yaitu konteks, konten dan proses strategis. Selain itu juga terdapat beberapa penelitian yang membahas anteseden dan konsekuensi ekonomi dari model bisnis berkelanjutan. Sehingga terdapat empat tema, yaitu MBB (model bisnis berkelanjutan)-konteks, MBB-konten, MBB-proses, MBB-value dan MBB-anteseden dan konsekuensi.

MBB-Konteks.

Pemangku kepentingan merupakan objek yang menjadi perhatian utama keberlanjutan. Pengusaha dan sektor UKM, perlu mempertimbangkan model dan struktur bisnis baru dan berkelanjutan untuk Industri 4.0 dan transformasi konsep bisnis tradisional yang ada harus dikembangkan untuk menerapkan dampak bisnis yang kuat dari Industri 4.0 (Prause, 2015). Pada lingkungan yang semakin kompleks butuh *value chain* baru yang membuka jalan menuju jaringan

manufaktur yang berkelanjutan. Usaha kecil dan menengah (UKM) mengubah model bisnis mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah ini (Gregurec et al., 2021). Pengembangan model bisnis berkelanjutan memerlukan strategi transformasi model bisnis pada UKM dalam menghadapi lingkungan yang sangat tidak dapat diprediksi dalam keberlanjutan perusahaan (Gregurec et al., 2021). Pada sisi lain transformasi model bisnis menuju keberlanjutan bervariasi berdasarkan tingkat ekonomi dan faktor sosial pada lingkungan tertentu (Belyaeva et al., 2020). Lingkungan dan iklim kelembagaan yang penuh dengan ketidakpastian yang terstruktur, seperti pada perusahaan-perusahaan privat Cina, memerlukan pola inovasi tambahan dalam mencari keunggulan kompetitif pada UKM di Cina. Perusahaan memerlukan model bisnis yang berkelanjutan dengan penyesuaian khusus, pengenalan produk yang cepat, dan pemanfaatan komponen terstandarisasi (Tang et al., 2016).

MBB-Konten

Pelibatan pemangku kepentingan secara proaktif, membuat perusahaan ini mampu mengubah persepsi dan perilaku pasar, serta menyempurnakan operasi intinya menjadi lebih berkelanjutan. Selain itu, keyakinan para pemangku kepentingan terhadap keaslian komitmen organisasi terhadap tanggung jawab lingkungan memengaruhi cara karyawan merasakan diri mereka sendiri dan bagaimana mereka berperilaku dengan orang lain. Dengan mengutamakan kepedulian terhadap lingkungan dan masyarakat di atas keuntungan, perusahaan akan menghasilkan loyalitas pelanggan yang memungkinkannya bertahan dalam masa-masa sulit ekonomi dan menawarkan janji kesuksesan jangka panjang (Collins & Saliba, 2020). Hubungan symbiosis antara perusahaan dan para pemangku kepentingan telah mengarah pada pengembangan model bisnis yang tangguh, yang menghasilkan pekerjaan kerah hijau (Collins & Saliba, 2020) dan menuju ekonomi sirkular (Scipioni et al., 2021). Studi kasus yang dilakukan pada Perusahaan energi di Jerman menunjukkan keberhasilan inovasi berbasis masyarakat yaitu dalam bentuk interaksi dengan stakeholder, untuk menghasilkan sumber utama aliran pendapatan masa depan perusahaan (Grosse et al., 2019).

Pada UKM di Portugal ditemukan bahwa nilai-nilai pendiri, nilai-nilai sosial, lingkungan, dan ekonomi terhadap keberlanjutan suatu perusahaan (Lynch & Ferasso, 2023). Perusahaan perlu menciptakan keberlanjutan dalam sistem dan budaya organisasi yang melekat dalam perusahaan UKM (Camilleri, 2017) (Lynch & Ferasso, 2023). Praktik bisnis yang bertanggung jawab menciptakan nilai ekonomi dan sosial dengan menyelaraskan kembali tujuan perusahaan dengan pengelolaan pemangku kepentingan dan tanggung jawab lingkungan (Camilleri, 2017). Oleh karena itu, proses tekanan perusahaan untuk menciptakan keberlanjutan, baik dalam proses maupun produk merupakan landasan keberlanjutan bisnis UKM (Dubey et al., 2017), (Lynch & Ferasso, 2023). Pengembangan model bisnis berkelanjutan pada UKM juga memerlukan praktek kepemimpinan berkelanjutan dan kompetensi keberlanjutan (Suriyankietkaew et al., 2022). Mengembangkan dan mengintegrasikan praktik dan kompetensi yang berbasis pada nilai (yaitu, kompetensi strategis, pemikiran sistem, antarpribadi, antisipatif, etika) dalam bisnis. Praktik berkelanjutan yang kritis mencakup pemberdayaan modal manusia dengan peduli pada pemangku kepentingan, memupuk nilai dan norma etika melalui altruisme, membina modal sosial melalui inovasi sosial, dan mendukung perilaku pro-lingkungan dan tanggung jawab sosial untuk mencapai pertumbuhan inklusif, keberlanjutan, dan ketahanan (Suriyankietkaew et al., 2022). Demikian juga (Rodrigues & Franco, 2023) menyatakan, untuk transisi ke model bisnis berkelanjutan memerlukan komitmen manajer terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan, didukung oleh ekonomi ramah lingkungan dan sirkular, yang memerlukan *reduction, reuse, and recycling*, namun masih jauh dari harapan. Artinya, seluruh pemangku kepentingan bisnis juga harus memahami alasan mengadopsi inovasi ramah lingkungan.

MBB-Proses

Untuk berkontribusi pada transisi berkelanjutan usaha kecil dan menengah (UKM) menuju ekonomi sirkular, (Scipioni et al., 2021) mengusulkan aktivasi proses pembelajaran organisasi (OL)—yang di sini disebut sebagai proses penciptaan, transfer, dan retensi pengetahuan multi-level—sebagai fase penting dalam memperkenalkan model bisnis sirkular (*circular business model/CBM*) di tingkat UKM dan rantai pasokan (SC). Model multi-level OL yang berorientasi pada CBM telah memberikan pemahaman menyeluruh tentang elemen-elemen kontekstual yang bertindak bersama-sama sebagai hambatan dan pendorong bagi proses-proses OL, serta kemungkinan adanya dinamika OL di antara

elemen-elemen tersebut. Dengan konstruksi budaya multi-level dan budaya organisasi, peneliti mengidentifikasi elemen kunci untuk mengaktifkan proses pembelajaran organisasi yang berorientasi pada CBM. Sehingga memberikan gambaran MBB pada UKM untuk transisi ke ekonomi sirkular dengan perspektif budaya multi-level dan budaya organisasi. Macchion et al (2023) meneliti empat studi kasus usaha kecil dan menengah (UKM) di Eropa yang mampu menerapkan model bisnis berkelanjutan, dengan bijaksana dan mengintegrasikan konsep keberlanjutan dengan mitra rantai pasokan mereka. Model bisnis berkelanjutan perlu didukung oleh keselarasan yang kuat dengan praktik keberlanjutan di seluruh rantai pasokan agar dapat diterapkan dengan sukses. Hal ini memerlukan penerapan praktik seleksi, pemantauan, kolaborasi, dan integrasi yang tepat di antara mitra rantai pasokan dalam berbagai MBB. Oleh karena itu, keberhasilan model bisnis berkelanjutan terbangun dari hubungan dalam rantai pasokan (*supply chain*).

Anteseden MBB

Selanjutnya ditemukan beberapa penelitian anteseden MBB, yaitu faktor-faktor yang menjelaskan transisi UKM untuk mengadopsi MBB. Terdapat faktor eksternal dan internal pada konteks UKM di Eropa: faktor internal yang muncul meliputi keterbukaan, perubahan pola pikir, pencarian problematis, pertukaran sosial, dan valorisasi sumber daya, sedangkan faktor eksternal meliputi perubahan pasar, inovasi teknologi, pengaruh pemangku kepentingan, kebijakan dan kelembagaan (Troise et al., 2023). Selain itu, terdapat faktor eksternal, ekspektasi kinerja dinamis, kondisi yang memfasilitasi, pengaruh sosial, ekspektasi upaya, motivasi hedonis dan faktor kecepatan internal yang dapat menjelaskan penerapan MBB pada UKM di Indonesia (Utaminingsih et al., 2023). Berdasarkan studi literatur nya didapatkan dimensi yang mendorong dan/atau menghambat kewirausahaan berkelanjutan pada UKM adalah orientasi kewirausahaan berkelanjutan, organisasi, kinerja, jaringan, konteks, dan praktik berkelanjutan (Ferreira & Ferreira, 2023).

Konsekuensi MBB

Pada UKM terdapat korelasi faktor-faktor ESG dengan model bisnis perusahaan, dimana penyertaan faktor non-keuangan dalam model bisnis dapat memperbaiki kondisi keuangan perusahaan (Bak et al., 2022). Selain itu penerapan model bisnis berkelanjutan yang efektif dapat mendukung inovasi berkelanjutan dan penciptaan nilai keberlanjutan (Annunziata et al., 2020).

Isu-isu sosial dan lingkungan menjadi tantangan bagi dunia usaha untuk melakukan inovasi model bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan. Kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks dan mencapai daya saing yang berkelanjutan menjadi alasan yang penting untuk pengadopsi model bisnis berkelanjutan. Dalam beberapa tahun terakhir terjadi peningkatan perhatian terhadap model bisnis berkelanjutan. Karena untuk bisa menghasilkan perubahan yang signifikan dari perusahaan dalam mengadopsi keberlanjutan, maka perusahaan harus melakukan transformasi model bisnis nya ke keberlanjutan. Model bisnis merupakan konsep deskripsi holistik, multi-level, melampaui batas, dan dinamis, tentang bagaimana perusahaan melakukan bisnis. Pertimbangan model bisnis yang dijalankan sebuah perusahaan menjadi aspek penting untuk menentukan bagaimana bisnis tersebut mempunyai keunggulan kompetitif dalam mengartikulasikan proposisi nilai dan elemen lain nya sebagaimana dikembangkan dalam kanvas model bisnis Osterwalder (Osterwalder, 2004).

Keunggulan kompetitif dalam profitabilitas menjadi fokus model bisnis dalam memberikan perhatian pada pemegang saham secara optimal. Berdasarkan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*), kesuksesan sebuah bisnis tidak hanya ditentukan oleh profitabilitas, tapi seberapa besar dampaknya pada pemangku kepentingan. Maka keseimbangan ekonomik, sosial dan lingkungan menjadi focus dalam menjalankan bisnis yang beretika, berkelanjutan dan memberikan kinerja jangka panjang. Bisnis tidak hanya mengutamakan profitabilitas, namun bisnis perlu memperhatikan isu sosial dan lingkungan dalam mencapai keunggulan kompetitifnya.

Penelitian model bisnis berkelanjutan pada korporasi mulai diterbitkan pada data base *Elsevier scopus* pada tahun 2002 dan 2003, namun jika dibandingkan dengan dokumen model bisnis secara relatif masih sedikit, yaitu 827 dokumen dari 16.784 dokumen model bisnis (4,9%). Model bisnis berkelanjutan pada usaha kecil dan menengah jauh lebih sedikit lagi, ditemukan hanya 19 dokumen. Dampak lingkungan yang ditimbulkan pada usaha kecil dan menengah secara individual memang tidak besar jika dibandingkan dengan korporasi, namun secara keseluruhan UKM tentu akan

mempunyai dampak yang signifikan (Lynch & Ferasso, 2023). Untuk itu perlu inovasi pada UKM untuk mengadopsi keberlanjutan pada model bisnisnya. Keadaan ini memberi peluang untuk mengembangkan penelitian untuk memberikan gambaran bagaimana UKM melakukan inovasi untuk mengadopsi keberlanjutan pada model bisnis nya.

Berdasarkan studi literatur pada model bisnis berkelanjutan UKM yang telah dilakukan, sebagian besar penelitian menggunakan teknik penelitian studi kasus dan studi literatur, hanya sebagian kecil dengan menggunakan analisis kuantitatif dengan teknik survei. Terdapat beberapa tema yang ditemukan berdasarkan analisis konten yang dilakukan pada penelitian model bisnis berkelanjutan untuk UKM. Tema secara umum ditemukan membahas isu model bisnis berkelanjutan, yaitu berkaitan aspek lingkungan, pemangku kepentingan dan kepemimpinan. Industri 4.0 menjadi perhatian yang perlu dipertimbangkan, karena lingkungan bisnis menjadi semakin kompleks sehingga membutuhkan *value chain* baru untuk keberlanjutan (Prause, 2015). Tingkat ekonomi dan faktor sosial pada lingkungan tertentu, akan juga membuat proses transformasi model bisnis keberlanjutan juga akan bervariasi (Belyaeva et al., 2020). Aspek berikutnya yang berkaitan dengan lingkungan model bisnis keberlanjutan yang harus di pertimbangkan adalah system dan budaya organisasi yang melekat pada UKM (Lynch & Ferasso, 2023) serta ketidakpastian terstruktur pada lingkungan (Tang et al., 2016).

Kepentingan pemangku kepentingan adalah aspek berikut nya pada tema konten model bisnis berkelanjutan pada UKM. Kepedulian perusahaan pada aspek sosial dan lingkungan diatas profitabilitas, akan menghasilkan loyalitas pelanggan. Hal akan membuat perusahaan dapat bertahan pada masa-masa sulit yang kemudian akan menghasilkan kinerja jangka Panjang. Hubungan yang saling menguntungkan dengan para pemangku kepentingan akan mengarahkan pada model bisnis keberlanjutan yang tangguh, menghasilkan pekerja kerah hijau, inovasi berbasis masyarakat dan akan menuju pada ekonomi sirkular (Collins & Saliba, 2020) (Grosse et al., 2019) (Scipioni et al., 2021). Pengembangan model bisnis yang mengintegrasikan keberlanjutan memerlukan nilai-nilai pendiri, praktek kepemimpinan berkelanjutan, kompetensi keberlanjutan (kompetensi berbasis nilai), pemberdayaan modal manusia dengan peduli pada pemangku kepentingan, memupuk nilai dan norma etika, membina modal sosial. Transisi ke model bisnis berkelanjutan memerlukan komitmen manajer terhadap tujuan Pembangunan berkelanjutan. Pertimbangan nilai nilai internal dalam pengembangan model bisnis berkelanjutan tentunya akan menghasilkan model bisnis keberlanjutan yang tangguh dan akan dapat mendukung peran UKM dalam pembangunan berkelanjutan. Selain itu pertimbangan anteseden dan konsekuensi ekonomi menjadi tema berikut nya yang diperoleh dari analisis konten. Pertimbangan anteseden dan konsekuensi ekonomi, menjadi patut diperhatikan UKM dalam mengembangkan model bisnis berkelanjutannya.

SIMPULAN

Model bisnis keberlanjutan pada UKM masih relatif sedikit dibahas pada database elsevier Scopus. Analisis konten yang dilakukan menunjukkan beberapa isu strategi pengembangan model bisnis keberlanjutan pada UKM mulai di bahas dalam beberapa penelitian. Pertimbangan disain MBB pada industri 4.0, lingkungan yang tidak pasti, kelembagaan dengan ketidakpastian yang terstruktur, dan pada lingkungan ekonomi, sosial dan budaya tertentu. Upaya transisi ke MBB memerlukan komitmen pimpinan, pelibatan pemangku kepentingan, penanaman modal, dan nilai-nilai melekat (nilai-nilai yang melekat pada Veganisme, dorongan etis, dan kesadaran etis). Integrasi konsep keberlanjutan pada *value chain*, menjadi strategis dalam proses bisnis pada UKM yang harus dilakukan.

Penelitian ini memberi kontribusi pada memberikan gambaran perkembangan pembahasan model bisnis keberlanjutan pada data base Elsevier Scopus. Menjadi pedoman bagi pada peneliti dan praktisi untuk terus mengembangkan pemikiran bagaimana pelibatan seluruh pelaku bisnis untuk mendukung perubahan holistik yang diperlukan untuk mencapai keberlanjutan sosial dan lingkungan jangka panjang. Kelemahan penelitian ini adalah ruang lingkup penelitian yang di teliti terbatas pada penelitian bereputasi pada scopus, dimana hasil penemuannya masih sedikit yang membahas MBB pada UKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. 2016. Business Models for Sustainability From a System Dynamics Perspective. *Organization and Environment*, 29(1), 74–96.
- Aguilar-Fernández, M. E., & Otegi-Olaso, J. R. 2018. Firm size and the business model for sustainable innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12).
- Annunziata, E., Rizzi, F., & Frey, M. 2020. The supporting role of business models in the promotion of sustainable innovations in the energy sector: an explorative study in the Italian SMEs. *Sinergie: Italian Journal of Management*, 38(3), 131–146.
- Bak, I., Ziolo, M., Cheba, K., & Spoz, A. 2022. Environmental, Social And Governance Factors In Companies' Business Models And The Motives To Incorporate Them In The Core Business. *Journal of Business Economics and Management*, 23(4), 837–855.
- Bashir, M., Alfalih, A., & Pradhan, S. 2022. Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4).
- Battistella, C., Cagnina, M. R., Cicero, L., & Preghenella, N. 2018. Sustainable business models of SMEs: Challenges in yacht tourism sector. *Sustainability (Switzerland)*, 10(10).
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *British Accounting Review*, 45(4), 243–254. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>
- Belyaeva, Z., Rudawska, E. D., & Lopatkova, Y. 2020. Sustainable business model in food and beverage industry – a case of Western and Central and Eastern European countries. *British Food Journal*, 122(5), 1573–1592.
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. 2020. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.
- Bocken, N. M. P., & Short, S. W. 2021. Unsustainable business models – Recognising and resolving institutionalised social and environmental harm. *Journal of Cleaner Production*, 312.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. In *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance (Bingley)*, 13(5), 482–497.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. 2013. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.
- Camilleri, M. A. 2017. Corporate sustainability and responsibility: creating value for business, society and the environment. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 59–74.
- Castelló, I., & Lozano, J. M. 2011. Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11–29.
- Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12–17.
- Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Collins, H., & Saliba, C. 2020. Connecting people to purpose builds a sustainable business model at Bark House. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 29–37.
- Creswell, J. W. 2009. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Research Design Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approaches. *Research Design*, 3rd ed., Sage Publications.
- Dembek, K., Lüdeke-Freund, F., Rosati, F., & Froese, T. 2023. Untangling business model outcomes, impacts and value. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2296–2311.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M., & Roubaud, D. 2017. Examining the effect of External Pressures and Organizational Culture on shaping Performance Measurement Systems (PMS) for Sustainability Benchmarking: Some Empirical Findings. *International Journal of Production Economics*, 193, 63–76.

- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. 2015. *Management & Business Research*. SAGE Publications Ltd.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. 2017. Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608.
- Ferreira, N. C. M. Q. F., & Ferreira, J. J. M. 2023. Quo Vadis Sustainable Entrepreneurship? A Systematic Literature Review of Related Drivers and Inhibitors in SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–17.
- Franceschelli, M. V., Santoro, G., & Candelo, E. 2018. Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. *British Food Journal*, 120(10), 2483–2494.
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. 2016. Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232.
- Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. 2018. Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 190, 712–721.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. 2018. Sustainable business model innovation: A review. In *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.
- Gregurec, I., Furjan, M. T., & Tomičić-pupek, K. 2021. The impact of covid-19 on sustainable business models in smes. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–24.
- Grosse, M., Send, H., & Schildhauer, T. 2019. Lessons learned from establishing the energy-informatics business model: Case of a German energy company. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3).
- Hernández-Chea, R., Jain, A., Bocken, N. M. P., & Gurtoo, A. 2021. The business model in sustainability transitions: A conceptualization. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11).
- Hernández-Chea, R., Vimalnath, P., Bocken, N., Tietze, F., & Eppinger, E. 2020. Integrating intellectual property and sustainable business models: The SBM-IP canvas. *Sustainability (Switzerland)*, 12(21), 1–30.
- Islam, K., & Chitakunye, D. 2019. Get organized or perish: attracting FDI to grow small food enterprises in Bangladesh. *Small Enterprise Research*, 26(3), 268–287.
- Jackson, T. 2009. Prosperity without growth: Economics for a finite planet. In *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. 2016. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
- Lüdeke-Freund, F. 2010. Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability. *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU Conference, Delft, The Netherlands*, 49(0), 1–28.
- Lüdeke-Freund, F. 2020. Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665–681.
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. 2018. The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145–162.
- Lynch, C., & Ferasso, M. 2023. The influence of a company's inherent values on its sustainability: Evidence from a born-sustainable SME in the footwear industry. *Cleaner and Responsible Consumption*, 9(April), 100124.
- Macchion, L., Toscani, A. C., & Vinelli, A. 2023. Sustainable business models of small and medium-sized enterprises and the relationships to be established within the supply chain to support these models. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 563–573.
- Magretta, J. 2002. *Why business models matter*. Harvard Business Review.
- McDonough, W., & Braungart, M. 2002. Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251–258.
- Niemeyer, J. F., Rudolf, S., Kvaratskhelia, L., Mennenga, M., & Herrmann, C. 2022. A creativity-driven Case-Based Reasoning Approach for the systematic Engineering of Sustainable

- Business Models. *Procedia CIRP*, 105(March), 470–475.
- Osterwalder, A. 2004, The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach. *PhD Thesis*, University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2010, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, New Jersey.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of The Concept. *AIS*, 15.
- Pizzi, S., Leopizzi, R., & Caputo, A. 2022. The enablers in the relationship between entrepreneurial ecosystems and the circular economy: the case of Circularity.com. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 33(1), 26–43.
- Prause, G. 2015. Sustainable business models and structures for industry 4.0. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 5(2), 159–169.
- Pucihar, A., Lenart, G., Borštnar, M. K., Vidmar, D., & Marolt, M. 2019. Drivers and outcomes of business model innovation-micro, small and medium-sized enterprises perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020344>
- Rasmussen, B. 2007. Business Models and the Theory of the Firm. *Pharmaceutical Industry Project*, Jun, 1–11.
- Ritala, P., Albareda, L., & Bocken, N. 2021. Value creation and appropriation in economic, social, and environmental domains: Recognizing and resolving the institutionalized asymmetries. *Journal of Cleaner Production*, 290.
- Rodrigues, M., & Franco, M. 2023. Green Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Qualitative Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5), 1–12.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. 2012. Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119.
- Scipioni, S., Russ, M., & Niccolini, F. 2021. From barriers to enablers: The role of organizational learning in transitioning smes into the circular economy. In *Sustainability (Switzerland)*, 13(3)
- Stubbs, W., & Cocklin, C. 2008. Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization and Environment*, 21(2), 103–127.
- Suriyankietkaw, S., Krittayarangroj, K., & Iamsawan, N. 2022. Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10).
- Tang, L., Murphree, M., & Breznitz, D. 2016. Structured Uncertainty: A Pilot Study on Innovation in China’s Mobile Phone Handset Industry. *Journal of Technology Transfer*, 41, 1168–1194.
- Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Tennberg, M. 1995. Risky Business: Defining the Concept of Environmental Security. *Cooperation and Conflict*, 30(3), 239–258.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. 2003. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Troise, C., Santoro, G., Jones, P., & Bresciani, S. 2023. Small and medium enterprises and sustainable business models: Exploring enabling factors for adoption. *Journal of Management and Organization*, 1–14.
- Upward, A., & Jones, P. 2016. An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization and Environment*, 29(1), 97–123.
- Utaminingsih, A., Widowati, S. Y., & Witjaksono, E. H. 2023. Sustainable business model innovation: external and internal factors on SMEs. *International Journal of Innovation Science*.
- Zagonari, F. 2023. Sustainable business models and conflict indices for sustainable decision-making: An application to decommissioning versus reusing offshore gas platforms. *Business Strategy and the Environment*.
- Zott, C., & Amit, R. 2010. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.

Nurzi Sebrina et al., *Model Bisnis Berkelanjutan dan Isu Strategi Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan pada UKM: Tinjauan Literatur Sistematis*

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.