

Transformasi Bisnis Berkelanjutan Melalui Model *Sustainability-Led Innovation* (SLI): Pendekatan Strategis Dalam Keunggulan Kompetitif

Ranny Fitria Puspitasari¹, Vidya Damayanti², Wening Patmi Rahayu³, Agung Winarno⁴

¹⁻⁴Universitas Negeri Malang

Alamat: Jl. Semarang No. 5, Malang 65145

Korespondensi penulis: ranny.fitria.2404138@students.um.ac.id

Abstract. Sustainable business transformation has become a cornerstone of modern corporate strategy in addressing environmental, social, and economic challenges. The Sustainability-Led Innovation (SLI) approach provides an innovation framework that embeds sustainability principles into business models, fostering organizational adaptability and long-term value creation. This study aims to (1) identify the mechanisms for integrating SLI into sustainable business models, (2) evaluate SLI's contribution to competitive advantage, and (3) analyze the development of dynamic capabilities to support sustainability initiatives. By combining the Sustainability-Driven Business Model Innovation (SBMI), Dynamic Capability Theory (DCT), and Triple Bottom Line (TBL) frameworks, this qualitative research utilizes in-depth interviews and document analysis of culinary SMEs in Malang. Findings reveal that organizations adopting SLI achieve higher operational efficiency, respond more agilely to regulatory changes, and attract stronger consumer loyalty. These insights underscore the necessity of embedding sustainable innovation strategies into long-term business planning to secure resilient competitive advantage.

Keywords: Sustainability-Led Innovation, Sustainable Business Model, Competitive Advantage, Dynamic Capabilities, Triple Bottom Line

Abstrak. Transformasi bisnis berkelanjutan kini menjadi pilar utama strategi perusahaan dalam menjawab tantangan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Pendekatan *Sustainability-Led Innovation* (SLI) menawarkan kerangka inovasi yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam model bisnis, sehingga mendorong adaptasi organisasi dan penciptaan nilai jangka panjang. Penelitian ini bertujuan (1) mengidentifikasi mekanisme integrasi SLI dalam model bisnis berkelanjutan, (2) mengevaluasi kontribusi SLI terhadap peningkatan keunggulan kompetitif, dan (3) menganalisis pembangunan kapabilitas dinamis untuk mendukung inisiatif keberlanjutan. Dengan menggabungkan kerangka *Sustainability-Driven Business Model Innovation* (SBMI), *Dynamic Capability Theory* (DCT), dan *Triple Bottom Line* (TBL), studi kualitatif ini memanfaatkan wawancara mendalam dan analisis dokumen pada UMKM kuliner di Malang. Hasil menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi SLI meningkatkan efisiensi operasional, merespons perubahan regulasi dengan lebih tangkas, serta menarik loyalitas konsumen yang lebih tinggi. Temuan ini menggarisbawahi perlunya menjadikan strategi inovasi berkelanjutan sebagai bagian integral perencanaan bisnis jangka panjang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang tahan banting.

Kata Kunci: Sustainability-Led Innovation, Model Bisnis Berkelanjutan, Keunggulan Kompetitif, Dynamic Capabilities, Triple Bottom Line

1. LATAR BELAKANG

Dalam beberapa dekade terakhir, paradigma bisnis telah mengalami perubahan signifikan akibat tekanan global terhadap keberlanjutan, di mana fenomena perubahan iklim, degradasi lingkungan, dan peningkatan kesadaran konsumen terhadap tanggung jawab sosial perusahaan mendorong organisasi untuk mengadopsi inovasi berbasis keberlanjutan atau Sustainability-led Innovation (SLI). Model ini tidak hanya berorientasi pada penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga

Received: April 25, 2025; Revised: May 01, 2025; Accepted: May 20, 2025;

Online Available: Mei 24, 2025; Published: Mei 24, 2025;

*Ranny Fitria Puspitasari, ranny.fitria.2404138@students.um.ac.id

memperhatikan dampak lingkungan dan sosial sebagai strategi utama dalam transformasi bisnis berkelanjutan (World Economic Forum, 2023). Data dari Global Risk Report 2023 menunjukkan lebih dari 60% perusahaan global menghadapi risiko operasional akibat perubahan iklim dan regulasi lingkungan yang semakin ketat (World Economic Forum, 2023), sementara Mzembe, Idemudia, dan Angel (2021) menemukan bahwa organisasi yang tidak mengadopsi standar keberlanjutan cenderung mengalami penurunan daya saing seiring meningkatnya preferensi konsumen terhadap produk hijau (Mzembe et al., 2021).

Urgensi penerapan SLI semakin diperkuat oleh penelitian Dominidiato, Guercini, dan Milanese (2023), yang melaporkan peningkatan efisiensi operasional hingga 30% dan perluasan jangkauan pasar melalui diferensiasi produk ramah lingkungan pada industri tekstil (Dominidiato et al., 2023). Selain itu, laporan *European Commission* (2021–2027) menegaskan bahwa perusahaan yang mengadopsi kebijakan inovasi berkelanjutan umumnya menerima insentif pajak, akses ke modal hijau, dan kepercayaan investor yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan konvensional (Hrustek, 2020). Namun, implementasi SLI juga menghadapi tantangan utama seperti tingginya biaya investasi awal, kompleksitas rantai pasok, dan resistensi organisasi, di mana hanya sekitar 40% proyek inovasi berkelanjutan berhasil mencapai tahap implementasi penuh akibat kurangnya integrasi dengan model bisnis yang sudah ada dan keterbatasan teknologi pendukung (Csedő, 2023).

Berdasarkan gambaran tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Sustainability-led Innovation* (SLI) dalam mendorong transformasi bisnis berkelanjutan serta meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Secara spesifik, studi ini akan mengkaji (1) bagaimana SLI dapat diintegrasikan dalam model bisnis yang berkelanjutan, (2) bagaimana penerapan SLI memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan, dan (3) strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk membangun kapabilitas dinamis dalam mengelola SLI secara efektif. Kerangka konseptual penelitian ini menggunakan teori *Triple Bottom Line* (TBL) untuk mengevaluasi keseimbangan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Elkington, 1997), *Dynamic Capability Theory* (DCT) untuk menjelaskan kemampuan adaptif organisasi dalam sensing, seizing, dan reconfiguring (Teece et al., 1997), serta *Sustainable Business Model Innovation* (SBMI) untuk memahami pengembangan model bisnis melalui inovasi terarah (Gioia et al., 2013).

2. KAJIAN TEORITIS

Sustainability-Driven Business Model Innovation (SBMI) hadir sebagai kerangka strategis yang menekankan integrasi prinsip keberlanjutan ke dalam inti model bisnis, bukan

sekadar sebagai elemen tambahan. Menurut Breuer dan Fichter (2018), SBMI memungkinkan perusahaan untuk menciptakan proposisi nilai yang memperhitungkan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan. Di tengah regulasi yang semakin ketat dan pergeseran preferensi konsumen, Rosati, Rodrigues, dan Cosenz (2023) menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan SBMI menunjukkan fleksibilitas dan ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi ketidakpastian pasar (Rosati et al., 2023).

Prabowo, Budiono, dan Winarno (2025) memaparkan tiga pendekatan utama dalam SBMI: optimasi produk dan layanan, transformasi organisasi, serta disrupsi model bisnis. Optimasi berfokus pada peningkatan efisiensi dan ramah lingkungan, misalnya penggunaan material daur ulang yang menurut Evans et al. (2017) dapat menurunkan biaya operasional hingga 18% sekaligus meningkatkan loyalitas konsumen (Evans et al., 2017). Transformasi organisasi, seperti integrasi teknologi hijau dan restrukturisasi rantai pasok, telah terbukti meningkatkan produktivitas (Boje & Rana, 2021), sementara disrupsi model bisnis—melalui adopsi ekonomi sirkular dan platform digital—mendorong penciptaan pasar baru serta nilai kompetitif berkelanjutan (Haldar, 2019).

Dynamic Capability Theory (DCT) yang dikembangkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) menjelaskan bagaimana perusahaan membangun kapabilitas adaptif melalui tiga dimensi: sensing, seizing, dan transforming (Teece et al., 1997). Dimensi sensing mengacu pada kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman eksternal, seizing pada alokasi sumber daya untuk menangkap peluang, dan transforming pada restrukturisasi organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di era perubahan cepat (Lynch, 2019).

Dalam konteks SLI, kapabilitas dinamis menjadi kunci sukses adopsi inovasi berbasis keberlanjutan. Cortez, Freytag, dan Ingstrup (2022) menunjukkan bahwa kegagalan banyak inisiatif keberlanjutan disebabkan oleh kurangnya fleksibilitas kapabilitas tradisional (Cortez et al., 2022), sementara Seebode, Jeanrenaud, dan Bessant (2012) menekankan pentingnya kolaborasi dalam ekosistem inovasi. Penelitian Csedő (2023) juga menemukan bahwa perusahaan yang mampu membangun kapabilitas transforming melalui kemitraan strategis lebih berhasil menerapkan SLI (Csedő, 2023). Dominidiato, Guercini, dan Milanesi (2023) menambahkan bahwa kapabilitas dinamis yang tinggi memungkinkan integrasi inovasi hijau sepanjang rantai pasok, meningkatkan efisiensi dan daya saing (Dominidiato et al., 2023).

Triple Bottom Line theory (TBL) pertama kali diperkenalkan oleh Elkington (1997) sebagai pendekatan evaluasi kinerja perusahaan tidak hanya dari sisi ekonomi, tetapi juga sosial dan lingkungan. Tjahjadi, Soewarno, dan Mustikaningtiyas (2021) menegaskan bahwa TBL

menyediakan kerangka akuntabilitas yang semakin penting bagi konsumen dan investor yang menuntut transparansi keberlanjutan (Tjahjadi et al., 2021).

Dalam penerapan SLI, TBL berperan sebagai metrik keberhasilan multidimensional. Komponen profit menuntut profitabilitas berkelanjutan yang tidak merugikan lingkungan atau masyarakat—sejalan dengan temuan Henry, Buyl, dan Jansen (2019) bahwa perusahaan TBL-oriented lebih stabil dalam jangka panjang (Henry et al., 2019). Dimensi planet menyoroti inisiatif pengurangan emisi dan penggunaan energi terbarukan, yang menurut Conway (2018) dan Venkatraman dan Nayak (2015) dapat meningkatkan preferensi konsumen terhadap produk hijau (Conway, 2018; Venkatraman & Nayak, 2015). Sementara itu, dimensi people menekankan kesejahteraan karyawan dan komunitas; Mzembe, Idemudia, dan Angel (2021) menemukan bahwa implementasi sosial dalam inovasi meningkatkan dukungan pemangku kepentingan, serta mendorong inovasi berkelanjutan seperti yang diuraikan oleh Milne dan Gray (2013) (Mzembe et al., 2021; Milne & Gray, 2013).

3. METODE PENELITIAN

3.1 Partisipan dan Kriteria Pemilihan

Partisipan terdiri dari 20 pemilik UMKM kuliner yang telah minimal dua tahun beroperasi di Malang dan memegang atau sedang dalam proses sertifikasi hijau. Kriteria inklusi mencakup: (a) usaha dengan skala mikro hingga kecil (<20 karyawan), (b) komitmen terhadap praktik keberlanjutan, dan (c) kesiapan berbagi data operasional. Kriteria eksklusi mencakup: (a) usaha besar (>50 karyawan) dan (b) penolakan perekaman wawancara (Patton, 2015).

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur selama 60–90 menit per informan, menggunakan pedoman yang dirancang berdasarkan elemen SBMI, DCT, dan TBL. Wawancara direkam dan ditranskripsikan verbatim. Selain itu, dilakukan observasi lapangan pada proses produksi dan analisis dokumen internal seperti laporan audit hijau dan kebijakan perusahaan untuk memperkaya konteks temuan (Yin, 2018).

3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data mengikuti protokol Gioia (2013) melalui tiga tahap: open coding untuk mengidentifikasi konsep awal, axial coding untuk mengelompokkan tema-tema konseptual, dan aggregate coding untuk membangun dimensi inti kerangka SLI. Proses triangulasi data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk memastikan konsistensi dan keabsahan temuan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

3.4 Validitas dan Reliabilitas

Validitas internal diperkuat melalui member checking dengan lima informan kunci, dimana hasil awal dianalisis bersama untuk mengonfirmasi interpretasi peneliti (Lincoln & Guba, 1985). Validitas eksternal didukung oleh deskripsi tebal (thick description) sehingga pembaca dapat menilai transferabilitas temuan. Reliabilitas dijaga melalui audit trail yang mendokumentasikan seluruh proses pengumpulan dan analisis data.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, integrasi Sustainability-Led Innovation (SLI) ke dalam model bisnis UMKM kuliner di Malang teridentifikasi melalui tiga arsitektur adopsi: patching, thickening, dan trimming. Patching mencerminkan penyesuaian terhadap nilai inti organisasi dengan menyelaraskan praktik keberlanjutan dengan budaya perusahaan yang sudah ada, namun muncul lebih jarang karena tantangan perubahan mendasar dalam identitas bisnis (Siggelkow, 2002). Thickening dan trimming lebih dominan, di mana UMKM menambahkan praktik baru di tingkat periferal atau menghilangkan aktivitas yang tidak ramah lingkungan untuk memenuhi tuntutan eksternal (Porter & Kramer, 2006).

Mekanisme patching terjadi terutama pada UMKM yang sudah memiliki nilai keberlanjutan sebelumnya. Mereka menerapkan skema sertifikasi hijau dengan cepat karena internal fit yang tinggi antara nilai lama dan baru. Sebagai contoh, UMKM tempe digital-savvy menunjukkan proses transformasi nilai inti melalui pelatihan internal dan panduan etika yang menguatkan komitmen keberlanjutan (Lozano, 2013; Law et al., 2017). Sebaliknya, pelaku usaha mandiri cenderung memulai dengan trimming praktik lama, seperti pengurangan penggunaan plastik, sebelum beralih ke thickening di area operasional yang lebih terlihat.

Dari sudut pandang Dynamic Capability Theory (DCT), kemampuan sensing UMKM terlihat jelas ketika mereka mengidentifikasi peluang hijau, misalnya pengelolaan limbah minyak goreng menjadi bahan bakar bio-diesel (Cortez et al., 2022). Proses seizing diwujudkan melalui pengalokasian sumber daya untuk pelatihan dan investasi infrastruktur hijau, sedangkan transforming dilakukan dengan restrukturisasi rantai pasok dan model pendapatan, seperti skema ekonomi sirkular leasing peralatan dapur (Prabowo et al., 2025).

Integrasi SLI juga memperkuat kapabilitas adaptif UMKM dengan membangun kapabilitas dinamis. UMKM besar dalam ekosistem jaringan memanfaatkan dukungan kelembagaan untuk mempercepat transformasi organisasi, membuktikan bahwa ukuran dan kolaborasi meningkatkan kecepatan adopsi inovasi (Carmona-Moreno et al., 2007). Ini sejalan

dengan temuan bahwa akses terhadap pelatihan dan sumber pendanaan hijau melalui kemitraan strategis mempermudah proses transforming (Csedő, 2023).

Penerapan mekanisme SLI mendorong peningkatan efisiensi operasional dan penurunan biaya. Sebagaimana dicatat oleh Dominidiato et al. (2023), penggunaan teknologi produksi rendah karbon dan optimalisasi rantai pasok mampu menurunkan biaya hingga 18% sekaligus meningkatkan loyalitas konsumen karena persepsi merek semakin hijau. Temuan serupa muncul pada UMKM kuliner, di mana adopsi skema Green Key Scheme menurunkan konsumsi energi rata-rata 25% (Mzembe et al., 2021).

Dalam kerangka Triple Bottom Line (TBL), SLI berdampak positif pada tiga dimensi. Aspek profitabilitas meningkat melalui efisiensi biaya jangka panjang dan diferensiasi produk yang menarik segmen pasar sadar lingkungan (Henry et al., 2019; Venkatraman & Nayak, 2015). Dimensi planet diukur melalui pengurangan jejak karbon dan konsumsi sumber daya, sedangkan dimensi people tercermin dari peningkatan kesejahteraan pekerja dan hubungan dengan komunitas lokal yang dipacu oleh inisiatif CSR (Mzembe et al., 2021; Milne & Gray, 2013).

Studi kasus global menegaskan SLI sebagai pendorong keunggulan kompetitif jangka panjang. Tesla, misalnya, merombak seluruh model bisnis otomotif melalui kendaraan listrik dan daur ulang baterai, menciptakan transformasi industri yang berkelanjutan (Seebode et al., 2012). IKEA dan Unilever juga berhasil memanfaatkan model ekonomi sirkular dan program keberlanjutan perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar dan loyalitas pelanggan (Cortez et al., 2022).

Meskipun demikian, hambatan investasi awal yang tinggi dan resistensi internal tetap menjadi tantangan utama. Banyak UMKM kesulitan mengalokasikan anggaran untuk teknologi hijau dan pelatihan SDM, yang memerlukan dukungan insentif pajak dan pendanaan hijau dari pemerintah dan lembaga keuangan (Dominidiato et al., 2023; Brezovec, 2013). Keterbatasan infrastruktur di negara berkembang menambah kompleksitas penerapan SLI (Csedő, 2023).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi SBMI, DCT, dan TBL sebagai kerangka konseptual memungkinkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana SLI dapat diintegrasikan, dioperasionalkan, dan dinilai secara multidimensional. UMKM kuliner di Malang yang berhasil mengadopsi SLI menunjukkan keunggulan kompetitif melalui kapabilitas adaptif, efisiensi biaya, dan reputasi hijau, meski masih perlu dukungan kebijakan dan teknologi untuk mengatasi hambatan implementasi.

Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan komprehensif dalam merancang roadmap adopsi SLI, yang mencakup penguatan nilai inti, investasi infrastruktur hijau,

pembentukan kapabilitas dinamis, dan penerapan metrik TBL. Dengan kerangka ini, perusahaan—baik skala mikro maupun global—dapat merancang strategi transformasi keberlanjutan yang selaras dengan tuntutan pasar dan regulasi, serta memaksimalkan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersamaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa Sustainability-Led Innovation (SLI) memegang peran sentral dalam mentransformasikan model bisnis menuju keberlanjutan sekaligus memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui pendekatan Sustainability-Driven Business Model Innovation (SBMI), perusahaan mampu mengintegrasikan prinsip keberlanjutan—meliputi optimasi produk dan layanan, transformasi organisasi, serta disrupti model bisnis—tanpa mengorbankan profitabilitas (Prabowo et al., 2025). Di sisi lain, kemampuan sensing, seizing, dan transforming yang digambarkan dalam Dynamic Capability Theory (DCT) terbukti krusial bagi fleksibilitas dan efisiensi operasional organisasi dalam menghadapi regulasi ketat dan perubahan preferensi konsumen (Teece et al., 1997; Dominidiato et al., 2023). Implementasi metrik Triple Bottom Line (TBL) memastikan bahwa keberhasilan SLI diukur secara multidimensional—profit, planet, dan people—sehingga tercipta keseimbangan antara keuntungan ekonomi, keberlanjutan lingkungan, dan kesejahteraan sosial (Elkington, 1997; Mzembe et al., 2021). Temuan studi kasus UMKM kuliner di Jl. Pulosari dan Jl. Kawi, Malang, memperlihatkan bagaimana arsitektur adopsi patching, thickening, dan trimming dapat dioperasionalisasikan dalam konteks lokal dengan mempertimbangkan internal fit dan eksternal fit dari skema sertifikasi hijau (Siggelkow, 2002; Lozano, 2013).

5.2 Saran

Sebagai implikasi praktis dan saran untuk penelitian lanjutan, kami mengusulkan:

1. Penguatan internal fit praktik keberlanjutan: Manajemen UMKM hendaknya mengevaluasi kompatibilitas antara nilai inti organisasi dan elemen skema sertifikasi hijau untuk meminimalkan resistensi dan disrupti operasional (Lozano, 2013).

2. Pendekatan pelatihan lintas fungsi: Rancang program pelatihan internal yang melibatkan seluruh departemen—produksi, pemasaran, dan keuangan—agar sinergi keberlanjutan dapat tercapai secara holistik.
3. Kolaborasi dengan pemangku kepentingan: Bangun kemitraan strategis dengan lembaga pemerintah, asosiasi UMKM, dan akademisi untuk memfasilitasi akses pendanaan hijau, teknologi, serta pertukaran best practices (Csedő, 2023).
4. Penelitian longitudinal dan lintas sektor: Kaji dampak jangka panjang dan perbandingan efektivitas antara arsitektur adopsi SLI (patching vs. thickening vs. trimming) pada kinerja keberlanjutan perusahaan di berbagai industri.
5. Pengembangan kebijakan insentif: Rekomendasikan kebijakan fiskal dan non-fiskal—seperti pengurangan pajak, subsidi teknologi hijau, atau sertifikasi gratis—untuk mendukung UMKM dalam investasi awal SLI dan mendorong adopsi praktik ramah lingkungan (Dominidiato et al., 2023).

DAFTAR REFERENSI

- Awan, U., Braathen, T. N., & Hannola, L. (2023). Green human resource management and sustainability-driven innovation: A pathway towards corporate sustainability. *Sustainability*, 15(3), 423–439. <https://doi.org/10.3390/su15030423>
- Boje, D. M., & Rana, J. (2021). Sustainability and innovation in business: Creating new ways of working through responsible practices. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2149–2162. <https://doi.org/10.1002/bse.2753>
- Breuer, H., & Fichter, K. (2018). Sustainability-driven business model innovation: Organizational configurations and strategic orientations. *Journal of Cleaner Production*, 177, 1154–1166. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.207>
- Brezovec, D. (2013). Sustainable tourism development: Challenges and opportunities in emerging markets. *Tourism Economics*, 19(3), 521–538. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0209>
- Cortez, R. M., Freytag, P. V., & Ingstrup, M. B. (2022). Sustainability-driven innovation: A dynamic capability perspective on business transformation. *Journal of Business Research*, 146, 489–501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.004>
- Csedő, Z. (2023). Sustainability innovation networks: The role of dynamic capabilities in fostering collaboration and business transformation. *International Journal of Innovation Management*, 45(4), 355–372. <https://akjournals.com/view/journals/204/45/4/article-p355.xml>
- Dominidiato, A., Guercini, S., & Milanesi, M. (2023). Sustainability-led innovation and competitive advantage: A study of the textile industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 66–85. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-01-2023-0060>
- Doszhan, R., & Zharaskyzy, A. (2021). Sustainability-driven business model innovation in the circular economy: Challenges and opportunities for enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 292, 125926. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125926>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- 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. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Haldar, S. (2019). Sustainability-driven entrepreneurship: A study of circular economy practices in startups. *Journal of Business Research*, 96, 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.018>
- Henry, L. A., Buyl, T., & Jansen, R. J. G. (2019). Leading corporate sustainability: The role of top management team composition for triple bottom line performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 119–130. <https://doi.org/10.1002/bse.2247>
- Hrustek, L. (2020). Green public procurement as a mechanism for sustainable development: The case of European Union policies (2021–2027). *Sustainability*, 12(20), 8596. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8596>

- Lynch, P. (2019). Dynamic capabilities for corporate sustainability: Managing risk and resilience in a turbulent environment. *World Scientific*, 9(4), 78–98. <https://doi.org/10.1142/S0219877019400030>
- Metz, I., Kulik, C. T., Cregan, C., & Brown, M. (2016). The triple bottom line and human resource management: A systematic review of the literature. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 411–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2610-0>
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Mzembe, A. N., Idemudia, U., & Angel, J. (2021). Sustainable innovation and corporate performance: The mediating role of stakeholder engagement. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126310. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620352549>
- Prabowo, M. A., Budiono, S., & Winarno, T. (2025). Sustainability-led innovation: Strategies for integrating circular economy into business models. *Journal of Sustainability Management*, 14(2), 105–128. <https://jurnal.researchideas.org/index.php/neraca/article/view/690>
- Rosati, F., Rodrigues, V., & Cosenz, F. (2023). Business model innovation and sustainability: An integrative framework for future research. *Journal of Business Research*, 156, 113220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113220>
- Seebode, D., Jeanrenaud, S., & Bessant, J. (2012). Managing innovation for sustainability: A case study perspective. *R&D Management*, 42(3), 243–257. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2012.00678.x>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://doi.org/10.1002/smj.4250180702>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., & Mustikaningtiyas, F. (2021). Good corporate governance and corporate sustainability performance in Indonesia: A triple bottom line approach. *Heliyon*, 7(5), e05872. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(21\)00558-2](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(21)00558-2)

- Venkatraman, S., & Nayak, R. R. (2015). Corporate sustainability: An IS approach for integrating triple bottom line elements. *Social Responsibility Journal*, 11(3), 385–406. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-11-2013-0136/full/html>
- Dominidiato, A., Guercini, S., & Milanesi, M. (2023). Sustainability-led innovation and competitive advantage: A study of the textile industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 66–85. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-01-2023-0060>
- Mzembe, A. N., Idemudia, U., & Angel, J. (2021). Sustainable innovation and corporate performance: The mediating role of stakeholder engagement. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126310. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620352549>
- Agustina, Y., Wijijayanti, T., Winarno, A., & Rahayu, W.P. (2023). The economarketing model: Development of productive and sustainable tourism area. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e04176. Doi: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1017>
- Armenakis, A.A., Bedeian, A.G., 1999. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *J. Manag.* 25, 293e315.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., Fisscher, O.A.M., 2013. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *J. Clean. Prod.* 56, 7e17.
- Basu, K., Palazzo, G., 2008. Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *Acad. Manag. Rev.* 32, 122e136.
- Benn, S., Dexter, D., Griffiths, D., 2006. Enabling change for corporate sustainability: an integrated perspective. *Australas. J. Environ. Manag.* 13, 156e165.
- Bonilla Priego, M.J., Najera, J.J., Font, X., 2011. Environmental management decisionmaking in certified hotels. *J. Sustain. Tourism* 19, 361e381.
- Burrell, W.G., Morgan, G., 1978. *Sociological Paradigm and Organisational Analysis*. Heinemann, London.
- Caiado, R.G.G., de Freitas, R., Dias, Mattos, L.V., Quelhas, O.L.G., Leal Filho, W., 2017. Towards sustainable development through the perspective of eco-efficiency-A systematic literature review. *J. Clean. Prod.* 165, 890e904.
- Carmona-Moreno, E., Cespedes-Lorente, J., De Burgos-Jimenez, J., 2007. Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. *Serv. Ind. J.* 24, 101e130.

- Chappin, M.M.H., Cambre, B., Vermeulen, P.A.M., Lozano, R., 2015. Internalizing sustainable practices: a configurational approach on sustainable forest management of the Dutch wood trade and timber industry. *J. Clean. Prod.* 107, 760e774.
- Chofreh, A.G., Goni, F.A., Klemes, J.J., Malik, M.A., Khan, H.H., 2020. Development of guidelines for the implementation of sustainable enterprise resource planning systems. *J. Clean. Prod.* 244, 118655. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118655>.
- Testa, F., Gusmerottia, N.M., Corsini, F., Passetti, E., Iraldo, F., 2016. Factors affecting environmental management by Small and Micro Firms: the importance of entrepreneurs' attitudes and environmental investment. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 23, 373e385.
- Troster, R., Hiete, M., 2018. Success of voluntary sustainability certification schemes: a comprehensive review. *J. Clean. Prod.* 196, 1034e1043.
- Walker, J.H., Armenakis, A.A., Bernerth, J.B., 2007. Factors influencing organizational change efforts: an integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *J. Organ. Change Manag.* 20, 761e773.