

# Alliance Network of Governmental Role on SMEs in Business Sustainability

Bulan Prabawani, Saryadi, Widiartanto, Agung Budiatmo

## Abstract

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya peran pemerintah di dalam mendorong small business sustainability di Indonesia. Indonesian small business masih berorientasi pada low price as a competitive advantage dan mengabaikan environmentally-based business. Hence, this exploratory research is used untuk merumuskan bagaimana peran pemerintah saat ini dan mengajukan peran yang seharusnya dilakukan oleh pemerintah. Dengan in-depth interview and focus group discussion, penelitian ini mendapati bahwa peran pemerintah mengalami tumpang tindih antar lembaga. Selain itu, program yang dilakukan juga tidak sesuai dengan kebutuhan yang berubah secara cepat. Program seringkali juga dilakukan secara repetitive dan tidak merata. Untuk itu, alliance-network diperlukan dengan didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi yang accessible dan update mendeskripsikan peran dan program yang telah dilakukan, tidak semata-mata oleh the government bodies, namun juga other stakeholders. Teknologi juga mendorong profesionalisme pelayanan publik. Insentif, bagaimanapun, diperlukan sebagai bentuk upaya pemerintah dalam mengeliminasi resource gap.

## Introduction

UKM dan business sustainability di Indonesia merupakan dua hal yang masih sulit untuk disatukan. UKM yang berjumlah lebih dari 98% dari total bisnis (Jaswadi, Iqbal, & Sumiadji, 2015; Nugroho, 2015), mampu menyerap 97 % tenaga kerja (Kurniawati & Yuliando, 2015), memiliki pertumbuhan pertahun yang positif, namun masih bersifat *market oriented*. UKM juga masih berkuat pada persoalan dasar yaitu permodalan dan *business management*. Mayoritas UKM *have lack of financial access* karena *un-bankable* (Hutabarat & Pandin, 2014). Penerimaan pemerintah dari UKM pun relatif kecil. Bahkan pemerintah menilai bahwa UKM beroperasi dan mandiri pun sudah merupakan capaian yang baik.

Pemerintah dan perguruan tinggi telah melakukan beragam pelatihan, pembinaan, dan pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan UKM. Pemerintah dan perguruan tinggi antara lain memberikan pelatihan pembukuan, marketing dan e-commerce, membina dan mendampingi peningkatan kualitas produk, serta memberikan fasilitas eksibisi tidak hanya di dalam, namun juga di luar negeri. Namun demikian, penelitian Prabawani et al. (2016) mendapati bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh kedua pihak yakni pemerintah dan perguruan tinggi tidak mendapat pengakuan yang memadai oleh UKM. Mengacu pada the Triple Helix framework, the both dinilai belum baik dalam menjalankan perannya di dalam knowledge sharing baik melalui *concensus* maupun *innovation spaces*, sebagaimana dikembangkan oleh Silva, Narcizo, & Cardoso (2012). Pelaku usaha menilai Pemerintah belum memberikan kesempatan yang sama bagi UKM untuk berkembang dan belum mampu menciptakan birokrasi yang melayani.

Demikian halnya perguruan tinggi juga dinilai tidak mampu berperan sebagai sumber teknologi dan pengetahuan. Bahkan UKM mengalami kesulitan untuk mendapatkan tenaga kerja dalam jumlah maupun dalam kemampuan yang memadai yang seharusnya disuplai oleh PT.

Bilamana dalam pembinaan basic management, baik pemerintah maupun perguruan tinggi telah dinisbikan kehadirannya, maka kinerja kedua pihak tersebut dinilai worse dalam konteks pembinaan business sustainability, green business, ataupun environmentally friendly business. Terlebih era industrialisasi di negara berkembang telah menuntut pemerintah untuk mengejar pertumbuhan ekonomi yang tinggi dengan utamanya bersandar pada eksploitasi land-based natural resources (Anderson, Kusters, McCarthy, & Obidzinski, 2016). Pemerintah telah memfasilitasi waste water treatment di sejumlah cluster, namun fasilitas-fasilitas tersebut seringkali disfungsi. UKM memilih membuang limbah cair ke sungai dan tidak memiliki upaya untuk memperbaiki the WWT. Ini menunjukkan tidak adanya upaya yang memadai untuk meningkatkan pemahaman UKM secara khusus dan masyarakat secara umum akan pengelolaan lingkungan. Sementara dampak negatif dari industrialisasi semakin tinggi. Terlebih UKM individually tampak mempunyai dampak yang kecil terhadap lingkungan, namun accumulatively mempunyai potensi dampak yang signifikan. (Lawrence, Collins, Pavlovich, & Arunachalam, 2006)

In the meantime, pemerintah di sejumlah developed countries mampu menunjukkan kinerja berbasis isu lingkungan dengan baik. Sebagai contoh the US Department of Energy mempunyai peran besar di dalam energy conservation network. The alliance network melibatkan public's four roles, sebagai commissioner, interpreter, marketer dan user. Hal ini penting karena persoalan dan tuntutan public atas a knowledge diffusion ecosystem tidak cukup hanya dilakukan oleh pemerintah. (Peterman, Kourula, & Levitt, 2014). Namun demikian, penelitian Yi (2014) in the US menunjukkan bahwa clean energy belum menjadi isu sentral secara politik yang mampu mempengaruhi kebijakan pemerintah. Ini artinya, tekanan publik terhadap pemerintah atas green business masih rendah.

Sementara itu, business sustainability menawarkan competitive advantages, dimana green strategies justru memiliki peluang untuk dikembangkan di emerging market, mampu mengendalikan biaya dan resiko, serta sebagai environmental stewardship dan early mover advantage (Hart & Milstein, 2003; Nulkar, 2014). Di India, business sustainability dapat direalisasikan manakala terdapat regulation dan compliance, ethical motives stakeholder's pressure, new technology, innovation, industrial changes dan environmental risk (Nulkar, 2014). Hafezalkotob (2017) menambahkan bahwa intervensi pemerintah di dalam business sustainability dengan pemberian insentif dan upaya pencegahan di perusahaan telah efektif di dalam mendorong business sustainability. Pencegahan dilakukan dengan tarif yang secara signifikan terbukti mampu menjamin stable competitive market.

Untuk itu, penelitian ini dilakukan guna mendapatkan formulasi pendekatan yang tepat untuk mendorong the SMEs menerapkan business sustainability, mengingat pendekatan yang selama ini dilakukan oleh Pemerintah Indonesia adalah pendekatan konvensional yaitu command-and-control serta market-oriented strategies. The command and control ditunjukkan dalam bentuk regulasi yang digunakan untuk mengatur UKM. Adapun the market-oriented strategies ditunjukkan oleh beragam pelatihan yang diberikan guna mendorong kemampuan UKM dalam

memasarkan produknya. However, these conventional approaches notabene belum menunjukkan hasil yang signifikan.

## Literature Review

Beragam penelitian telah dilakukan untuk mengupas bagaimana peran pemerintah di dalam business sustainability, environmentally-friendly concern, corporate social responsibility, maupun green business. Masing-masing konsep tersebut berbeda (Lawrence et al., 2006; Savitz & Weber, 2006), namun memiliki muara yang sama yaitu operasi bisnis yang tidak semata-mata berorientasi pada profit, namun juga memperhatikan aspek lingkungan alam maupun sosial.

Peterman et al. (2014) yang meneliti tentang government strategies for energy efficiency menyatakan bahwa pemerintah menjalankan peran collaborative di dalam network. Untuk itu dibutuhkan waktu yang intensive untuk menjalin hubungan yang dinamis dari organizational actors. Dalam hal ini, pengetahuan merupakan public good yang dapat diakses dan diseminasikan dengan baik untuk masyarakat. (Powell, 1990). Pemerintah di dalam business sustainability tidak lagi berperan sebagai enforcer maupun encourager, namun lebih berperan sebagai collaborator. At this alliance network, the governance form in network with relations as communication means.

Guna mewujudkan business sustainability pada UKM di India, perusahaan menerapkan generic strategic planning process yang diawali dengan setting misi dan tujuan perusahaan, serta dikomunikasikan dengan baik di perusahaan. Langkah kedua yaitu situation analysis, yang meliputi analisa stakeholders, macro environmental factors, and relevant industry. Selanjutnya, perusahaan melakukan strategic choice, terdiri dari cost leadership, dan differentiation or focus. Tahap selanjutnya adalah strategy formulation, implementation dan evaluation. (Nulkar, 2014)

Hafezalkotob (2017) dengan game theory membuktikan adanya pengaruh signifikan antara insentif dan tarif terhadap keberhasilan pengurangan dampak lingkungan. Hafezalkotob (2017) menyatakan bahwa governmental leadership yang diterapkan pada supply chain, mulai dari rantai input, manufacturer, hingga rantai output penting dilakukan karena kompetisi tidak lagi antar perusahaan, namun antar supply chain. Secara teoritis, menurut Ciocirlan (2008 in Yi, 2014) tax incentives dapat menjadi stimulan renewable energy application di dalam imperfect market, dan hal ini telah diterapkan di sejumlah negara.

Yi (2014) yang melakukan studi longitudinal pada the US firms mendapati bahwa faktor yang secara signifikan mempengaruhi clean energy di dalam produksi of goods and services adalah kebijakan renewable energy, incentive for renewable energy, minimum wage legislation, and clean energy business association. Sementara itu, dibutuhkan inter-state collaboration sehingga faktor ekonomi dan politik mampu turut mendorong clean energy. Penelitian ini membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara faktor politik terhadap clean energy. Ini menunjukkan bahwa clean energy belum menjadi isu sentral yang mampu mempengaruhi kebijakan pemerintah. Demikian halnya, ukuran industri, pendapatan, harga listrik, dan usia perusahaan tidak mempengaruhi clean energy at the US firms.

## Method

This is exploratory research using inductive-case based to analyse the government roles in the business sustainability practices of SMEs in the Central Java. Focus group discussion (FGD) and in-depth interview with the government agencies of Jepara and Kudus were hold to explore each agency roles in the SMEs development. The government agencies of this research involved Regional Planning Agency, Department of Industry and Commerce, Department of Cooperatives, SMEs, and Traditional Markets, Department of Environment, Department of Public Health, Department of Trade and Industry, also Department of Urban Planning at the local level.

The government roles in creating concensus and innovation spaces were analysed. These included the basic function of government in providing public services, social security, network development, human resources, and product development. The data were then analysed using pattern matching and explanation building using two case design (Yin, 2009) at Jepara and Kudus Regencies. The data were classified into several categories by pattern matching. Then, the data were linked one another to develop chart explaining the phenomena.

## Findings

Penelitian ini menganalisa bagaimana peran pemerintah dalam business sustainability at the small and medium sized firms. Existing strategies diharapkan dapat dikembangkan untuk memberikan hasil yang lebih nyata bagi pengembangan small business dan terhadap pengurangan dampak negatif bisnis terhadap lingkungan.

Pemerintah Daerah di Indonesia merumuskan kebijakan dan program pemberdayaan UKM dengan adaptive capacity. Dengan pendekatan ini, maka pemerintah mencoba menggali dan mengenali wilayah dimana sistem berada. Pemerintah daerah telah secara rutin menyusun existing dan future plan, serta visi dan misi melalui pembangunan fundamental ekonomi yang meliputi pelatihan hak atas kekayaan intelektual, pemberian kartu usaha produktif, berbagai pelatihan, dan fasilitasi eksibisi. Pemerintah melakukan pembangunan mental masyarakat melalui pengayaan religi dan budaya. Upaya ini dilakukan pemerintah melalui pemberian jaminan atas fasilitas kesehatan dan pendidikan, serta eksibisi budaya yang dilakukan secara rutin. Selain itu, pembangunan infrastruktur juga dilakukan dengan pengembangan wilayah sentra industri. Sebagai contoh di Jepara setidaknya terdapat 12 sentra industri mulai dari sentra roti dan kue, relief kayu, keramik, meubel, hingga sentra patung. In the efforts to menjamin tata kelola yang baik guna dapat memberikan pelayanan prima, pemerintah mengadakan Survey Kepuasan Masyarakat annually yang mengukur indeks kepuasan masyarakat atas berbagai layanan publik di tingkat daerah.

Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Local di dalam mendorong tumbuh kembang UKM telah cukup signifikan, walaupun hal ini belum dinilai baik oleh masyarakat. Pemerintah Lokal menggunakan command-and-control strategies di dalam mengembangkan SMEs di Indonesia, dimana pendekatan yang digunakan secara hierarkhi dengan bottom-up. Hal ini dibuktikan dengan penyusunan rencana kerja tahunan di tingkat desa hingga kabupaten yang melalui mekanisme musyawarah perencanaan dan pembangunan (musrenbang). Hal ini bagus sebagai

bentuk peran pemerintah lokal sebagai commissioner. Akan tetapi, mekanisme ini justru membuat gap antara perencanaan dan pelaksanaan, karena terdapat rentang waktu satu tahun yang berbeda. Selain itu, musrenbang menciptakan rantai informasi dan koordinasi yang panjang yang membuka peluang distorsi kebijakan karena adanya perbedaan kepentingan antar rantai informasi. Akibatnya, masyarakat yang belum terbiasa dengan pola perencanaan yang baik, menilai bahwa program tidak sesuai dengan kebutuhan. Ini menunjukkan bahwa mekanisme tersebut belum mengakomodasi perubahan-perubahan yang terjadi di lapangan.

Market-oriented strategies yang digunakan pemerintah telah memposisikan SMEs sebagai object to regulate (Takahashi, 2016; Tambunan, 2005) yang mengakibatkan the SMEs bergantung pada pemerintah. Hal ini tampak pada tidak berfungsinya berbagai sarana pengolahan limbah dan terhentinya product eksibisi tanpa fasilitasi pemerintah. Program yang berorientasi pasar ini baik, namun tidak bersifat memberdayakan dan tidak mendorong UKM untuk mandiri. Terlebih hasil in-depth interview dan FGD menunjukkan bahwa pemerintah memiliki keterbatasan dana dan memiliki koordinasi yang lemah antar instansi. The government agencies belum memiliki mekanisme komunikasi yang baik antar lembaga. They menunggu rapat koordinasi yang diadakan secara rutin maupun temporer manakala terdapat hal khusus untuk didiskusikan. Akibatnya, program seringkali overlap. Bahkan tidak terdapat perbedaan spesifik peran antar lembaga. Terlebih, UKM di Indonesia sangat banyak, memiliki karakteristik yang sangat beragam, dan berlokasi tersebar.

Untuk itu, pola pemberdayaan UKM yang berorientasi pada peningkatan iklim usaha kondusif, peningkatan sumber daya produktif, pengembangan produk dan pemasaran, peningkatan daya saing, dan penguatan kelembagaan koperasi, harus diubah menjadi pembangunan network dan penguatan peran stakeholders. Fakta menunjukkan bahwa sebenarnya selain pemerintah, lembaga-lembaga lain telah memiliki program pemberdayaan UKM. Sayangnya, program-program tersebut are not interconnected. Perusahaan besar memiliki beragam program pemberdayaan UKM yang relatif sama dengan pemerintah, dalam bentuk pelatihan, motivasi usaha, informasi, funding, marketing, promosi, dan pengembangan jejaring, demikian halnya, Perguruan Tinggi.

Mengacu pada pendekatan yang dikembangkan oleh Peterman et al. (2014), sebagai commissioner, pemerintah perlu menciptakan framework yang mengatur legal sharing dan compliance di dalam riset, development, dan standarisasi. Pemerintah harus memiliki database dan membina beragam program corporate social responsibility (CSR) yang digulirkan perusahaan besar. Dengan data dan pembinaan, maka pemerintah dapat mengalokasikan beragam kegiatan secara tepat sasaran dan berorientasi pada environmentally business operation. Peran pemerintah ini dapat terwujud karena mereka memiliki large financial and high legitimacy. Penelitian ini mendapati bahwa persoalan komunikasi dan koordinasi pada lembaga pemerintah lebih disebabkan oleh cultural matters. Terdapat *ewuh pekewuh* (bad feeling) antar individu di dalam lembaga jika saling menyalahkan, sehingga rapat koordinasi berjalan tidak efektif dan tidak transparan. Oleh karena itu, pemerintah harus memiliki sistem informasi terpadu yang memungkinkan setiap pihak yang berkepentingan untuk mengakses informasi terkait dengan UKM.

Sebagai interpreter, pemerintah harus melakukan negosiasi dengan berbagai pihak dan antar instansi. Negosiasi ini perlu mengingat masing-masing pihak memiliki kepentingan yang

berbeda dan berorientasi pada kepentingan sektor masing-masing. Sebagai marketer, pemerintah harus aktif mempromosikan standarisasi baik di dalam maupun di luar network secara adil. Adil dalam hal ini tidak hanya melibatkan sekelompok bisnis tertentu, namun memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh small business yang mampu memenuhi standar. Adapun sebagai user, pemerintah berupaya mengeliminasi resource gap. Hal ini dilakukan dengan pemberian insentif, yang menurut Hafezalkotob (2017) memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pengurangan dampak lingkungan. Di tengah keterbatasan dana yang dimiliki Pemerintah, pemberian insentif tidak selalu dalam bentuk fresh money ataupun tax haven. Insentif bagi UKM dapat diwujudkan dalam bentuk kesempatan eksibisi, promosi, bantuan alat, dan business assistanship.

Indonesian consumer awareness on green products telah semakin meningkat, didorong oleh social campaign bertema *buy good product* dan pengetahuan akan environmental degradation yang semakin baik. Fenomena-fenomena tersebut, bagaimanapun, juga telah mendorong industrial changes dimana pelaku bisnis dalam menjalankan usahanya tidak lagi merely berorientasi pada profit-based business, namun telah berubah menjadi environmentally-based business. Terlebih, di dalam era kemudahan informasi dan komunikasi menjadikan new technology and innovation are more accessible. Faktor-faktor ini seharusnya mampu memperkuat *political will* guna mendorong business lebih ramah lingkungan. Pengembangan green-small business oleh pemerintah akan lebih berhasil manakala riuh rendah politik tidak semata-mata menitikberatkan pada persoalan, misalnya, pengangguran, inflasi, dan pendidikan, namun juga pada isu-isu bisnis yang ramah lingkungan.

## Conclusion

Network-alliance dalam pemberdayaan UKM untuk mendorong green business practices diperlukan di Indonesia dalam mengatasi persoalan dana, komunikasi, dan pembagian peran antar lembaga. Ini penting karena pemerintah masih menggunakan pendekatan command-and-control strategies yang terbukti tidak efektif dalam mendorong SMEs business sustainability. Demikian halnya, market-oriented strategies belum dapat dimanfaatkan secara maksimal karena keterbatasan dana pemerintah. Peran pemerintah sebagai commissioner, interpreter, marketer, dan user perlu dioptimalkan dengan membentuk alliance-network yang melibatkan utamanya peran aktif antar government bodies yang mengutamakan professionalism dan didukung oleh perangkat komunikasi dan koordinasi yang baik antar lembaga. Business sustainability bagi Indonesian UKM penting sebagai new competitive advantages, bukan harga yang murah.

## References

- Anderson, Z. R., Kusters, K., McCarthy, J., & Obidzinski, K. (2016). Green growth rhetoric versus reality: Insights from Indonesia. *Global Environmental Change*, 38(1), 30–40. <http://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2016.02.008>
- Hafezalkotob, A. (2017). Competition of domestic manufacturer and foreign supplier under sustainable development objectives of government. *Applied Mathematics and Computation*, 292, 294–308. <http://doi.org/10.1016/j.amc.2016.07.007>

- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67. <http://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- Hutabarat, Z., & Pandin, M. (2014). Absorptive Capacity of Business Incubator for SME's Rural Community Located in Indonesia's Village. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business 2013), 373–377. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.443>
- Jaswadi, Iqbal, M., & Sumiadji. (2015). SME Governance in Indonesia – A Survey and Insight from Private Companies. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 387–398. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01214-9](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01214-9)
- Kurniawati, D., & Yuliando, H. (2015). Productivity Improvement of Small Scale Medium Enterprises (SMEs) on Food Products: Case at Yogyakarta Province, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 189–194. <http://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.037>
- Lawrence, S. R., Collins, E., Pavlovich, K., & Arunachalam, M. (2006). Sustainability Practices of SMEs :, 257, 242–257.
- Nugroho, M. A. (2015). Impact of Government Support and Competitor Pressure on the Readiness of SMEs in Indonesia in Adopting the Information Technology. *Procedia Computer Science*, 72, 102–111. <http://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.110>
- Nulkar, G. (2014). SMEs and environmental performance – A framework for green business strategies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133(133), 130–140. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.177>
- Peterman, A., Kourula, A., & Levitt, R. (2014). Balancing act: Government roles in an energy conservation network. *Research Policy*, 43(6), 1067–1082. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2013.12.007>
- Powell, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 12(1), 295–336. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552003000200016>
- Prabawani, B., Saryadi, Widiartanto, & Hidayat, W. (2016). Knowledge Hubs for Empowering SMEs' Sustainability. In *Advanced Research on Business, Management and Humanities (ARBUHUM)*. Bandung: American Scientific Publishers.
- Savitz, A., & Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success -- and How You Can Too*. Jossey-Bass: A Wiley Imprint.
- Silva, C. E. L. da, Narcizo, R. B., & Cardoso, R. (2012). The proximity between Academy , Industry and Government : towards a more sustainable development of a Brazilian oil region. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 52(1), 100–109. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.446>

- Takahashi, I. (2016). *Competition Law, Regulation and SMEs in the Asia-Pacific: Understanding the Small Business Perspective*. (M. T. Schaper & C. Lee, Eds.). Singapore: ISEAS.
- Tambunan, T. (2005). Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach : A Policy Experience. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 138–154.
- Yi, H. (2014). Green businesses in a clean energy economy: Analyzing drivers of green business growth in U.S. states. *Energy*, 68, 922–929. <http://doi.org/10.1016/j.energy.2014.02.044>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (L. Bickman & D. J. Rog, Eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5). Sage Publications. <http://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>