



Diunggah : 08 Desember 2023

Diterima : 17 Desember 2023

Dipublikasi: 28 Desember 2023

## **Strategi Ikea dalam Mewujudkan Bisnis Berkelanjutan pada Penggunaan Kapas Tahun 2015-2022**

Afissa Hanani Oktavia<sup>1\*</sup>, Adiasri Putri Purbantina<sup>2</sup>

[afissahananioktavia320@gmail.com](mailto:afissahananioktavia320@gmail.com); [adiasri.hi@upnjatim.ac.id](mailto:adiasri.hi@upnjatim.ac.id)

<sup>1,2</sup> Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

### **Abstrak**

Praktik bisnis berkelanjutan menjadi bentuk tanggung jawab perusahaan multinasional di tengah tagihan komitmen pelaksanaan SDGs oleh negara-negara terdampak ekspansi bisnis dalam menjalankan sistem produksinya. IKEA terus mengaitkan standar operasi bisnisnya dengan inovasi berkelanjutan untuk merumuskan strategi dalam mewujudkan bisnis berkelanjutan. Perusahaan ini telah merumuskan model inovasi bisnis berkelanjutan yaitu *IWAY Standard* untuk memenuhi komitmen implementasi SDGs, terutama dalam sektor industri dan pertanian pada penggunaan kapas. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan berfokus pada studi kasus untuk menggambarkan dan menganalisis strategi IKEA dalam mewujudkan bisnis berkelanjutan melalui implementasi *IWAY Standard*. Strategi bisnis yang dianalisis yaitu pada pemenuhan kebutuhan bahan baku kapas berkelanjutan untuk merealisasikan visi perusahaan yaitu "*To create a better everyday life for the many people*" serta dapat menjadi contoh bagi perusahaan multinasional *furniture* lainnya dalam mewujudkan ekosistem bisnis berkelanjutan dalam rantai pasokan kapas. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data sekunder dengan pendekatan *Sustainable Business Model Innovation (SBMI)* yang digunakan untuk mengidentifikasi implementasi *IWAY Standard* dalam penggunaan kapas berkelanjutan oleh IKEA sejak tahun 2015 hingga 2022. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa melalui strategi bisnis berkelanjutan yang diwujudkan dalam *IWAY Standard*, perusahaan multinasional IKEA telah menjalankan tanggung jawab lingkungan, sosial, dan ekonominya melalui tiga komponen SBMI yaitu *Sustainable Value Propositions Innovation, Sustainable Value Creation & Delivery, dan Sustainable Value Capture Innovation* yang telah diimplementasikan oleh IKEA. Diantaranya yaitu program kerjasama, penyelesaian masalah keberlanjutan, pengembangan produk dan jasa, pengesahan kebijakan, pengorganisasian perusahaan secara berkelanjutan, pembangunan posisi yang beriringan dengan para pemangku kepentingan, serta perancangan model pendapatan dan struktur biaya baru yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Bisnis Berkelanjutan; IKEA; *IWAY Standard*; Bahan Baku Kapas; dan Inovasi Bisnis.



### **Abstract**

*Sustainable business practices are a form of responsibility for multinational companies in the midst of commitments to implement SDGs by countries affected by business expansion in running their production systems. In carrying out its business operations, IKEA continues to uphold business operation standards with continuous innovation. This company has formulated a sustainable business innovation model, namely the IWAY Standard, to fulfill its commitment to implementing SDGs, especially in the industrial and agricultural sectors regarding the use of cotton. This research uses descriptive qualitative methods and focuses on case studies to describe and analyze IKEA's strategy in realizing sustainable business through the implementation of the IWAY Standard. The business strategy analyzed is to fulfill the need for sustainable cotton raw materials to realize the company's vision, namely "To create a better everyday life for the many people" and can be an example for other multinational furniture companies in realizing a sustainable business ecosystem in the cotton supply chain. The data used in this research is secondary data using the Sustainable Business Model Innovation (SBMI) approach which is used to identify the implementation of the IWAY Standard in the use of sustainable cotton by IKEA from 2015 to 2022. The results of this research show that through the sustainable business strategy realized in IWAY Standard, the multinational company IKEA has carried out its environmental, social and economic responsibilities through three SBMI components, namely Sustainable Value Propositions Innovation, Sustainable Value Creation & Delivery, and Sustainable Value Capture Innovation which have been implemented by IKEA. These include program collaboration, solving sustainability problems, developing products and services, ratifying policies, organizing companies in a sustainable manner, building positions in tandem with stakeholders, as well as designing new sustainable income models and cost structures.*

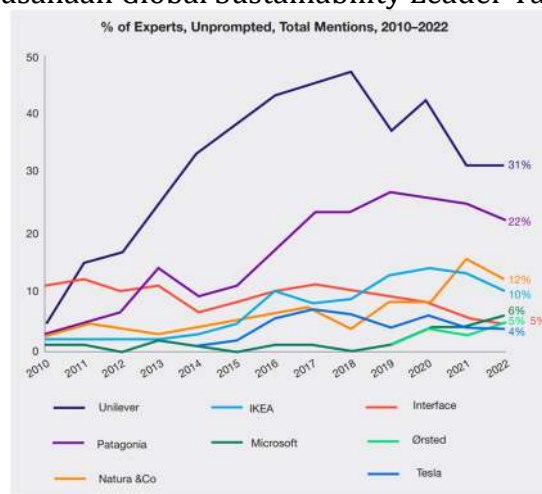
**Keywords:** *Sustainable Business; IKEA; IWAY Standard; Cotton Raw Materials; and Business Innovation.*

### **PENDAHULUAN**

Permasalahan lingkungan, sosial, dan ekonomi yang saling berkaitan dalam operasi bisnis suatu perusahaan multinasional telah menjadi masalah global seiring dibutuhkannya kerjasama untuk mengatasi dampaknya terhadap keamanan lintas batas negara. Dampak ini juga berpengaruh terhadap komitmen perusahaan multinasional dalam menjalankan 17 poin Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) saat memperluas operasi bisnis ke negara lain. Berdasarkan hal tersebut, istilah *Sustainable Business* atau bisnis berkelanjutan menjadi bentuk realisasi tanggung jawab perusahaan terhadap eksploitasi alam dan tenaga kerja yang digunakan untuk mendukung kebutuhan produksi. Bisnis berkelanjutan merupakan praktik menjalankan bisnis tanpa memberikan dampak negatif terhadap lingkungan, komunitas, dan masyarakat secara keseluruhan dengan menyadari bahwa kegagalan dalam mengembangkan dan menerapkan strategi bisnis berkelanjutan yang holistik dapat menyebabkan degradasi lingkungan, kesenjangan, dan ketidakadilan sosial (George, et al., 2022).

Perusahaan multinasional harus mengadopsi pendekatan yang lebih radikal, terstruktur, dan komprehensif untuk mengintegrasikan praktik bisnis yang tidak hanya ekonomis, tetapi juga dapat beradaptasi dengan tantangan lingkungan dan sosial (Bocken dan van Bogaert, 2016 dalam Shakeel et al., 2020). IKEA merupakan salah satu perusahaan multinasional yang menerapkan strategi bisnis berkelanjutan dalam menjalin hubungan dengan pemasok bahan baku pada proses produksinya yang dimulai sejak tahun 2000 (IKEA, 2023). Perusahaan multinasional ini berbasis di Swedia dan bergerak di bidang bisnis *furniture*. IKEA memiliki visi "*To create a better everyday life for the many people*" (IKEA, 2023) dan menjadikan perusahaan ini termasuk 5 besar perusahaan *Global Sustainability Leader* yang berkomitmen untuk mewujudkan bisnis berkelanjutan sesuai pada gambar berikut (GlobeScan, 2022).

Gambar 1. Perusahaan Global Sustainability Leader Tahun 2010-2022



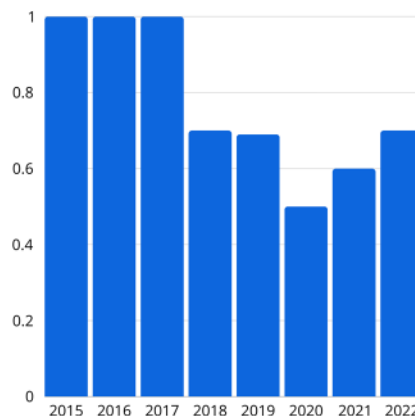
Sumber: GlobeScan, 2022

Sebagai perusahaan multinasional yang menerapkan prinsip-prinsip bisnis berkelanjutan, IKEA telah mengembangkan *IWAY (IKEA Way) Standard* untuk rantai produksi, terutama dalam memperoleh pasokan bahan baku kapas. Hal ini penting karena sektor industri dan pertanian termasuk dalam 5 besar sektor yang berpotensi menjadi penyumbang emisi karbon pada tahun 2030 (Laurin dan Fantasy, 2017). Manufaktur dan Pertanian juga menjadi sektor jasa penyumbang porsi terbesar eksploitasi kerja paksa (ILO, 2022). *IWAY Standard* merupakan cara perusahaan tersebut melaksanakan pengadaan produk, layanan, material, dan komponen secara bertanggung jawab. Panduan ini menetapkan indikator penilaian dan prosedur yang jelas dalam hal aspek lingkungan, sosial, kondisi kerja, kesejahteraan hewan, dan menjadi kewajiban bagi semua pemasok dan penyedia layanan yang bekerja sama dengan IKEA (IKEA, 2023). Indikator penilaian tersebut terdiri dari *must* (persyaratan yang harus dipenuhi setiap saat dalam berbisnis), *basic* (persyaratan yang harus dipenuhi dalam waktu 12 bulan sejak pengiriman pertama atau layanan), *advanced* dan *excellent* (persyaratan yang melampaui kepatuhan minimum dan mendefinisikan langkah tambahan menuju praktik yang lebih berkelanjutan sesuai prioritas yang ditetapkan oleh organisasi IKEA terkait) (Inter IKEA, 2019).

*IWAY Standard* memiliki poin-poin aturan untuk pemasok agar menghasilkan bahan baku kapas berkelanjutan, diantaranya yaitu persyaratan wajib *IWAY Standard*, kondisi umum, etika bisnis, lingkungan, bahan kimia, limbah, keadaan darurat dan pencegahan kebakaran, kesehatan dan keselamatan pekerja, rekrutmen, jam kerja, gaji dan tunjangan, akomodasi, pekerja anak dan pekerja berusia muda, diskriminasi, keterlibatan pekerja, kekerasan, pelecehan, dan tindakan disiplin (IKEA, 2012). Maka dari itu, penggunaan *IWAY Standard* menjadi dasar penting dalam mewujudkan strategi bisnis berkelanjutan IKEA, terutama dalam menghadapi isu-isu global terkait lingkungan, sosial, dan ekonomi. *IWAY Standard* juga merupakan bentuk implementasi komponen *Sustainable Business Model Innovation* yang perlu dijadikan contoh perusahaan *furniture* lainnya sesuai dengan target KPI masing-masing. Komitmen IKEA terhadap bisnis berkelanjutan juga tercermin dalam nilai "*forever parts*" (IKEA, 2023).

Dalam operasional bisnisnya, IKEA memerlukan berbagai jenis pasokan bahan baku yang berasal dari sejumlah negara. Salah satu komoditas utama yang dibutuhkan adalah kapas, yang diimpor dari Pakistan, China, Brazil, India, Amerika Serikat, Pantai Gading, Turki, Kamerun, Burkina Faso, Australia, Yunani, Israel, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Afrika Selatan, dan Spanyol. Kapas merupakan komoditas bahan baku kedua terpenting bagi IKEA setelah kayu (IDH, 2014). Penggunaan bahan baku kapas oleh IKEA mulai dari 2015 hingga 2022 mewakili sekitar 0,5-1 persen dari produksi kapas secara global sesuai dengan data pada gambar 1. Kapas digunakan oleh IKEA untuk berbagai produk *furniture* berbahan lembut seperti sofa, sprei, tirai, kasur, handuk, dan karpet. Secara global, produksi kapas memberikan mata pencaharian bagi lebih dari 100 juta orang dan memberdayakan hampir 7 persen dari total tenaga kerja di negara berkembang (UNCTAD, 2022). Hampir setengah dari produk tekstil yang ada di pasaran diproduksi dari kapas (Menke, 2017; WWF, 2022 dalam Voora et al., 2023). Namun, metode produksi kapas dari petani hingga tahap pengolahan pabrik yang ada saat ini tidak ramah lingkungan karena melibatkan penggunaan bahan kimia pertanian, seperti pestisida, konsumsi air yang berlebihan, serta perubahan penggunaan lahan yang mengakibatkan kerusakan pada ekosistem (Kulczycki, 2022).

Gambar 1. Penggunaan Kapas IKEA dari Produksi Kapas Secara Global Tahun 2015-2022 (dalam persen)



Sumber: Sustainability Report IKEA Tahun 2015-2022 (Diolah oleh penulis)

Berdasarkan hal tersebut, IKEA berusaha keras untuk mempertahankan konsistensi dalam penggunaan kapas berkelanjutan dan berhasil menduduki peringkat kedua dalam *Sustainable Cotton Ranking* pada tahun 2020 dengan total skor 79 per 100, berada di bawah Adidas AG dengan poin sebesar 79,2 per 100 (Sustainable Cotton Ranking, 2020). Meskipun kapas bukan bahan baku utama dalam produksi *furniture* IKEA, perusahaan ini mampu melampaui perusahaan pakaian dan ritel dalam peringkatnya. Sebagai perbandingan, pesaing IKEA seperti Lojas Renner menduduki peringkat 21 dengan skor 27,3, sementara Next PLC berada di peringkat 23 dengan skor 25,3 (Sustainable Cotton Ranking, 2020). Dalam hal ini, perusahaan-perusahaan *furniture* terbesar di dunia seperti Ashley Furniture Industries dan HNI (HBF Textile) lebih berfokus pada upaya mengurangi emisi karbon dan menerapkan kesetaraan dalam organisasi mereka. Penggunaan dan manajemen kapas yang ramah lingkungan hanya terbatas pada desain produk dan sebatas menggunakan kapas organik (Nair, 2023). Hal ini mengkonfirmasi posisi IKEA sebagai perusahaan yang memiliki nilai lebih unggul karena mampu bersaing dengan perusahaan pakaian dan ritel dalam penggunaan kapas berkelanjutan dengan menerapkan *IWAY Standard*.

Tabel 1. Peringkat Penggunaan Kapas Berkelanjutan Perusahaan Global Tahun 2020

Peringkat	Perusahaan	Kebijakan	Penyerapan	Ketertelusuran	Total
1	Adidas AG	16	54.3	8.9	79.2
2	IKEA	16.5	52.5	10	79
3	H&M Group	17	52.4	8	77.4
4	C&A	17.5	40.5	11.5	69.5
5	Otto Group	16	48	5	69
6	Marks and Spencer Group plc	16	40.1	10	66.1
21	Lojas Renner	15.5	7.8	4	27.3
23	Next PLC	13.5	6.8	5	25.3

Sumber: Sustainable Cotton Ranking, 2020

Literatur yang membahas tentang strategi implementasi standar operasi bisnis berkelanjutan IKEA melalui *IWAY Standard* dalam penggunaan bahan baku kapas berkelanjutan belum terlalu banyak. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Gong et al. (2019), mengkaji inisiatif kapas berkelanjutan IKEA di China dengan mengacu pada *Better Cotton Initiative (BCI) Standard*, termasuk tahapan implementasi dan dampaknya pada rantai pasokan. Shakeel et al. (2020) juga membahas secara umum tentang inovasi model bisnis berkelanjutan. Laurin dan Fantazy (2017) membahas terkait manajemen rantai pasok berkelanjutan

dengan studi kasus IKEA dan *IWAY Standard*. Andersen dan Skjoett-Larsen (2009) juga membahas terkait CSR rantai pasokan global dengan studi kasus IKEA dan *IWAY Standard*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini perlu dilakukan karena bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis strategi bisnis berkelanjutan IKEA melalui *IWAY Standard* dalam penggunaan kapas berkelanjutan untuk merealisasikan visi "*To create a better everyday life for the many people*" serta dapat menjadi contoh bagi perusahaan multinasional *furniture* lainnya dalam mewujudkan ekosistem bisnis berkelanjutan dalam rantai pasokan kapas. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dari penelitian ini yaitu "Bagaimana IKEA menjalankan strategi bisnis berkelanjutannya melalui *IWAY Standard* pada penggunaan bahan baku kapas berkelanjutan sebesar 100 persen yang dicapai sejak tahun 2015-2022?" yang dijelaskan lebih lanjut melalui konsep *Sustainable Business Model Innovation* (SBMI).

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Teori Bisnis Berkelanjutan**

Bisnis berkelanjutan merupakan cara perusahaan untuk menemukan keseimbangan antara dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Ini melibatkan manajemen sumber daya alam yang mendukung operasi bisnis, memberikan kontribusi kepada masyarakat setelah kegiatan bisnis, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi para investor (Sanders dan Wood, 2019). Bisnis berkelanjutan juga diartikan sebagai target pertumbuhan strategi bisnis dengan mengalokasikan sumber daya finansial atau sumber daya perusahaan lainnya untuk praktik-praktik ESG (Tonello dan Singer, 2015 dalam Rezaee, 2016) yang pada dasarnya merupakan proses memusatkan perhatian pada pencapaian ekonomi, tata kelola, sosial, etika, dan lingkungan pada dimensi kinerja keberlanjutan (Brockett dan Rezaee, 2012; Rezaee, 2015 dalam Rezaee, 2016). Pelaksanaan bisnis berkelanjutan memerlukan perumusan strategi agar hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Strategi bisnis berkelanjutan sering kali dirumuskan melalui sebuah model inovasi yang dikenal sebagai *Sustainable Business Model Innovation* (SBMI). Konsep ini menggabungkan unsur inovasi dalam model bisnis dengan aspek keberlanjutan, karena dianggap sebagai sebuah proses yang melibatkan eksplorasi, peningkatan nilai perusahaan, adopsi, transformasi, desain ulang, dan penyempurnaan dari model bisnis sebelumnya (Shakeel et al., 2020).

Dalam praktiknya, Shakeel et al. (2020) menjelaskan bahwa SBMI dianalisis melalui lensa inovasi nilai berkelanjutan, yang mencakup tiga komponen utama yang terdiri dari beberapa elemen yaitu 1). *Sustainable Value Propositions Innovation* (SVPI) dihasilkan dari penggabungan tiga elemen yang saling terkait seperti menghasilkan nilai bersama bagi jaringan pemangku kepentingan (*stakeholders network*), mengatasi masalah keberlanjutan (*sustainability problem*), dan mengembangkan produk atau layanan yang mengatasi masalah ini dengan mempertimbangkan para pemangku kepentingan (*product/service*) (Bocken, et al., 2013; Osterwalder, et al., 2015 dalam Baldassarre, et al., 2017). 2). *Sustainable Value Creation & Delivery* (SVC & DI) memiliki elemen yang saling berkaitan dalam

membangun keunggulan kompetitif perusahaan seperti sumber daya dan kemampuan perusahaan untuk mewujudkan nilai berkelanjutan (*resources and capabilities*), pengorganisasian perusahaan yang meliputi rantai nilai, aktivitas, dan proses bisnis (*organization*), serta posisi perusahaan dalam jaringan nilai yang meliputi hubungan dengan pemasok, mitra, dan pelanggan (*position in the value network*) (Richardson, 2008). 3). *Sustainable Value Capture Innovation* (SVCI) diilustrasikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menangkap nilai lingkungan, sosial, dan ekonomi dengan merancang model pendapatan (*revenue model*) dan struktur biaya baru yang berkelanjutan (*sustainable cost*).

Dengan merujuk pada teori bisnis berkelanjutan, peneliti berargumen bahwa adanya perkembangan perusahaan multinasional yang pesat telah menimbulkan dampak yang signifikan pada masalah lingkungan dan sosial. Hal tersebut didasarkan pada UNEP *The Emissions Gap Report* Tahun 2017 yang menyatakan bahwa total potensi dasar penurunan emisi dibandingkan dengan skenario kebijakan saat ini pada tahun 2030 secara berurutan yaitu sektor energi, industri, kehutanan, transportasi, pertanian, bangunan, dan lainnya (Levin dan Fransen, 2017). Sedangkan pada masalah sosial berdasarkan data sektor jasa penyumbang porsi terbesar eksploitasi kerja paksa secara berurutan dari terbesar ke terkecil yaitu sektor jasa di luar pekerjaan rumah tangga sebesar 32 persen, manufaktur sebesar 18,7 persen, konstruksi sebesar 16,3 persen, pertanian sebesar 12,3 persen, pekerjaan rumah tangga sebesar 8,2 persen, pertambangan dan penggalian sebesar 1,4 persen, dan lainnya sebesar 11,1 persen (ILO, 2022).

Dalam konteks ini, perusahaan telah merespons dengan menerapkan standar yang mengintegrasikan pertimbangan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi. Standar ini menjadi instrumen yang dapat digunakan untuk mendukung praktik bisnis berkelanjutan sekaligus memenuhi tanggung jawab sosial dalam seluruh rantai nilai perusahaan. Konsep *Sustainable Business Model Innovation* digunakan untuk menganalisis bagaimana standar inisiasi seperti *IWAY Standard* oleh IKEA menjadi perpanjangan dari tanggung jawab moral perusahaan terhadap lingkungan dan para petani kapas di negara pemasok. Strategi standarisasi ini diterapkan pada berbagai sektor produksi perusahaan untuk meningkatkan nilai dan daya saing IKEA, terutama dalam hal penggunaan bahan baku kapas yang memiliki variasi dalam jumlahnya sejak tahun 2015 hingga 2022, yang diimpor dari berbagai negara pemasok.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Dalam penelitian ini, bisnis berkelanjutan IKEA yang menerapkan *IWAY Standard* dalam penggunaan kapas dari negara-negara pemasok dianalisis melalui suatu pendekatan yang melibatkan penyelidikan terperinci terhadap program, peristiwa, aktivitas, proses, atau kelompok individu (Creswell, 2010 dalam Kusumastuti dan Khoiron, 2019). Rentang waktu yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu periode dari tahun 2015 hingga 2022. Alasan pemilihan rentang waktu ini yaitu karena *IWAY Standard* berhasil mencapai persentase 100 persen untuk pengadaan kapas berkelanjutan pada akhir tahun 2015 dan capaian ini tetap bertahan hingga tahun 2022.

Sumber data yang digunakan yaitu data sekunder dari hasil studi pustaka. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari laporan keberlanjutan dan keuangan tahunan IKEA, pedoman *IWAY Standard*, kebijakan kapas di negara-negara pemasok, serta pernyataan resmi dari IKEA mengenai situasi rantai pasokan kapas di negara pemasok. Sumber data ini didapatkan dari berbagai sumber seperti media *online* dan situs web yang kredibel untuk menjelaskan kondisi riil di lapangan dan dapat digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas data. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dimulai dengan mengumpulkan data sebagai langkah awal dalam menganalisis permasalahan yang dirumuskan. Data-data tersebut digunakan untuk memperjelas dan memfokuskan area penelitian, serta untuk memastikan validitas analisis yang dilakukan. Penelitian ini didasarkan pada teori dan kerangka konseptual yang disusun berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dilakukan sebelumnya. Evaluasi terhadap validitas data sekunder pada penelitian kualitatif ini dilakukan melalui triangulasi dengan memeriksa relevansi data sesuai tujuan penelitian dan rentang waktu yang dianalisis serta melibatkan antar-peneliti pada kasus ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### ***IWAY Standard Pada Rantai Pasokan Kapas IKEA Berdasarkan Sustainable Value Propositions Innovation***

*IWAY Standard* mencerminkan komitmen serta strategi IKEA dalam menjalankan bisnis berkelanjutan, terutama dalam hal mendapatkan pasokan bahan baku kapas dari negara-negara di mana perusahaan multinasional ini beroperasi. IKEA telah memanfaatkan peluang kolaborasi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam rantai pasokan dan nilai perusahaan. Strategi yang mendasari penggunaan standar ini juga dapat mengatasi permasalahan lingkungan terkait kapas dan sekaligus menciptakan inovasi produk berbasis kapas berkelanjutan melalui implementasi *IWAY Standard*. Dalam membangun komponen *Sustainable Value Propositions Innovation* dalam strategi bisnis berkelanjutan IKEA, terdapat tiga elemen yang saling berkaitan dan menjadi fokus analisis untuk mewujudkan komponen ini.

1. Menghasilkan nilai bersama bagi jaringan pemangku kepentingan (*stakeholders network*)

Sejalan dengan membangun nilai bersama bagi jaringan pemangku kepentingan, *IWAY Standard* bertujuan untuk memastikan bahwa rantai nilai IKEA didasarkan pada komunikasi terbuka dan menjaga hubungan jangka panjang dengan para pemasok (IKEA, 2022). Dalam upaya menciptakan bisnis yang berkelanjutan, diperlukan pemahaman menyeluruh tentang nilai-nilai yang diajukan dan mencakup manfaat serta biaya yang relevan bagi pemangku kepentingan, terutama dalam hal dampaknya pada masyarakat dan lingkungan (Bocken et al., 2013). Terdapat enam jenis pemangku kepentingan yang dapat diamati untuk model bisnis berkelanjutan, diantaranya yaitu pelanggan, investor dan pemegang saham perusahaan, karyawan, pemasok dan mitra, lingkungan, serta masyarakat (Donaldson dan Preston, 1995 dalam Bocken, et



al, 2013). Jaringan utama kelompok *stakeholder* IKEA terbagi menjadi rekan kerja, komunitas, pemasok dan mitra, pelanggan, serta mitra dan kolaborator.

IKEA menerapkan pendekatan *side by side* dalam upaya berkolaborasi dengan berbagai pihak. Pendekatan *side by side* ini menekankan bahwa dalam upaya menciptakan nilai bersama, IKEA membutuhkan kerjasama dari para *stakeholder* untuk mencari kesepakatan bersama. Melalui pendekatan ini, IKEA bertujuan untuk menunjukkan potensi kerjasama antara organisasi dan sektor bisnis, menginspirasi pihak lain untuk mengikuti jejaknya, dan bersama-sama merumuskan solusi terbaik (WWF, 2023). Kolaborasi antara IKEA dan para mitra dilakukan melalui sejumlah program, salah satunya dengan mempromosikan pengelolaan air di seluruh industri kapas di India, Pakistan, dan Turki (IKEA, 2021) serta proyek Better Cotton di Shandong, Tiongkok bersama dengan mitra lokal Binzhou Nongxi Cotton Cooperative sejak tahun 2020 (IKEA, 2022). Temuan positif di lapangan akibat penerapan Better Cotton di India terkait penggunaan air untuk irigasi yang menunjukkan penurunan signifikan sebesar 29 persen pada tahun 2021/2022 (Ndure, 2023). Hal ini juga dipertegas oleh dukungan Ketua Eksekutif Better Cotton, Alan McClay yang mengatakan bahwa laporan ini menunjukkan manfaat lingkungan, sosial dan ekonomi dari produksi Better Cotton serta tetap berkomitmen untuk mendorong perbaikan lebih lanjut di tingkat pertanian (Ndure, 2023).

## 2. Mengatasi masalah keberlanjutan (*sustainability problem*)

Fokus dimensi lingkungan dalam kerangka model bisnis cenderung tertuju pada penerapan penilaian siklus hidup untuk mengukur dampak lingkungan yang dihasilkan oleh suatu produk atau layanan (Joyce dan Paquin, 2016 dalam Kristensen dan Remmen, 2019) dan meningkatkan kinerja lingkungan. Meskipun kinerja lingkungan belum menjadi pendorong utama untuk jasa atau layanan, diharapkan perpanjangan umur produk melalui layanan, pemeliharaan dan perbaikan dapat mengurangi dampak lingkungan dalam siklus hidup suatu produk (Chou et al., 2015 dalam Kristensen dan Remmen, 2019).

Melalui *IWAY Standard*, IKEA berupaya untuk menyebarkan kesadaran tentang pentingnya penggunaan kapas berkelanjutan di tengah produksi kapas yang tidak ramah lingkungan saat ini. Kapas sebagai serat alami sering dipromosikan sebagai bahan yang ramah lingkungan karena dapat terurai secara alami jika tidak dicampur dengan serat sintetis atau diwarnai menggunakan bahan kimia. Sekilas semuanya tampak berkelanjutan dan ramah lingkungan. Namun, jika diamati lebih dalam hingga ke operasi perkebunan kapas konvensional, akan terungkap bahwa ada isu-isu yang lebih kompleks, termasuk tingginya penggunaan sumber daya air bersih, manipulasi genetik pada tanaman, penggunaan pestisida beracun, penggunaan bahan kimia yang berdampak negatif pada lingkungan, kondisi kerja yang tidak adil, serta eksploitasi tenaga kerja anak (Kulczycki, 2022). Hal ini berbeda dengan kapas organik yang hanya menggunakan air 88-91 persen lebih sedikit dan energi 62 persen lebih sedikit dibandingkan kapas konvensional. Selain itu, kapas organik ditanam seluruhnya tanpa pestisida atau pupuk sintetis dan diproses tanpa bahan kimia. Tanaman hasil rekayasa genetika dilarang dalam produksi kapas

organik. Dengan meminimalkan dampaknya terhadap lingkungan, air, dan manusia. Kapas organik berkontribusi signifikan terhadap masa depan kapas berkelanjutan.

Komitmen IKEA terhadap penggunaan kapas berkelanjutan, sebagaimana diatur dalam *IWAY Standard* juga berperan penting dalam mengatasi isu-isu keberlanjutan sesuai dengan target-target *Sustainable Development Goals* (SDGs). Beberapa di antaranya yaitu a). SDGs nomor 2 yang berfokus pada pengentasan kelaparan didukung oleh IKEA melalui promosi praktik pertanian kapas berkelanjutan (IKEA, 2015). b). SDGs nomor 8 yang menekankan pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi didukung oleh IKEA melalui peningkatan standar lingkungan dan sosial dalam rantai pasokan melalui *IWAY Standard*, serta implementasi kode etik bagi pemasok yang mencakup isu Hak Asasi Manusia (HAM) dan keselamatan kerja (IKEA, 2016). c). SDGs nomor 15 yang menyoroti pelestarian ekosistem darat didukung oleh IKEA melalui penggunaan secara konsisten bahan baku kapas berkelanjutan (IKEA, 2022).

Permasalahan kapas yang konsisten diwujudkan secara berkelanjutan oleh IKEA melalui perumusan *IWAY Standard* masih membutuhkan kontribusi besar berbagai pihak dan perusahaan lainnya. Standarisasi yang digunakan IKEA berpengaruh terhadap sistem pertanian kapas di negara pemasok, lingkungan, dan pemenuhan hak para pekerjanya karena adanya tuntutan kepatuhan terhadap standar perusahaan yang menjadi pasar distribusi kapas. Jika hal ini diterapkan oleh perusahaan *furniture*, tekstil, dan ritel lainnya. Maka permasalahan yang tertuang di TPB lainnya dapat diselesaikan dengan mewujudkan kapas berkelanjutan yang saling berkaitan dengan banyak permasalahan keberlanjutan lainnya.

3. Mengembangkan produk atau layanan untuk mengatasi masalah keberlanjutan dengan mempertimbangkan para pemangku kepentingan (*product/service*)

Secara umum, perusahaan biasanya menyediakan layanan dalam tiga tingkatan, yakni tingkat dasar yang mencakup produk, peralatan penyediaan, dan penyediaan suku cadang; tingkat perantara yang melibatkan layanan seperti pusat bantuan, pelatihan, pemeliharaan, perbaikan, dan perombakan; dan tingkat lanjutan yang mencakup perjanjian dukungan pelanggan dan kontrak berbasis hasil (Baines dan Lightfoot, 2013 dalam Bustinza, et al., 2015). Integrasi layanan dengan proses inovasi produk, seperti penyediaan layanan tingkat lanjut yang sesuai kebutuhan memiliki potensi untuk meningkatkan profitabilitas jangka panjang (Bustinza, et al., 2015). Pengembangan produk dan layanan untuk mengatasi masalah keberlanjutan dengan mempertimbangkan para pemangku kepentingan tentunya menjadi salah satu bagian dari fokus strategi IKEA dalam mewujudkan bisnis berkelanjutan pada penggunaan bahan baku kapas.

Dalam menjaga kelangsungan produksi dan untuk mewujudkan bisnis berkelanjutannya, IKEA memiliki tanggung jawab besar dalam pemilihan bahan baku untuk menjaga harga tetap terjangkau dan kualitas tinggi. Dalam upaya menciptakan inovasi proposisi nilai berkelanjutan, IKEA berupaya untuk beradaptasi dan mengembangkan produk inovatif yang menggunakan kapas

berkelanjutan sebagai bahan baku. Tujuan dari langkah ini yaitu memastikan bahwa kapas ditanam dengan penggunaan air yang lebih efisien, tanpa penggunaan pupuk kimia dan pestisida, sekaligus memberikan manfaat ekonomi kepada para petani melalui permintaan konsumen terhadap produk-produk yang dihasilkan. Beberapa produk dari bahan baku kapas berkelanjutan yang telah dikembangkan oleh IKEA meliputi a). Sprei TOVSIPPA, yang terbuat dari 100 persen katun dari kapas berkelanjutan. Sprei ini merupakan bahan alami yang tahan lama dan semakin lembut setiap kali dicuci sesuai dengan gambar 2. b). Kain SKÄGGÖRT, yang terbuat dari 100 persen kapas berkelanjutan dengan cetakan tebal dan ukuran yang ideal untuk digunakan dalam pembuatan tirai sesuai gambar 3.

Gambar 2. Sprei TOVSIPPA



Sumber: IKEA, 2023

Gambar 3. Kain SKÄGGÖRT



Sumber: IKEA, 2023

Penyediaan layanan yang optimal juga menjadi faktor penting dalam upaya membangun nilai bersama bagi jaringan pemangku kepentingan. Layanan yang diberikan IKEA untuk produk yang menggunakan bahan baku kapas hingga mencapai konsumen sesuai dengan kebutuhan diantaranya yaitu pengantaran, pemindahan dan daur ulang, perlindungan perabot, perakitan, penjahitan, pengembalian, serta *click and collect*. Berbagai layanan yang ditawarkan oleh IKEA berdampak pada jumlah kunjungan ke situs web sebanyak 4,3 miliar pada tahun 2022 yang mengalami penurunan sebesar 14 persen dari tahun 2021. Penurunan ini terjadi setelah dampak pandemi COVID-19 yang menyebabkan peningkatan lalu lintas situs web secara signifikan (IKEA, 2022).

Penerapan *Sustainable Value Propositions Innovation* di dalam operasional IKEA tidak hanya dapat meningkatkan nilai perusahaan, tetapi juga menciptakan keunikan yang membedakannya dari pesaing di industri sejenis dan menjadi strategi IKEA dalam mewujudkan bisnis berkelanjutan. Dalam menghadapi tantangan keberlanjutan yang lebih luas, penerapan model bisnis perusahaan nirlaba dianggap sebagai sumber potensial yang dapat meningkatkan kemungkinan keberlanjutan finansial dan memberikan kontribusi positif pada pembangunan berkelanjutan (Martí, 2018; Lüdeke-Freund, et al., 2018 dalam Ilyas dan Osiyevskyy, 2022). Ilyas dan Osiyevskyy (2022) juga menyatakan bahwa peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui proposisi nilai berkelanjutan karena adanya penawaran yang memungkinkan pengembangan kemampuan terkait keberlanjutan. Hal ini pada akhirnya dapat membantu perusahaan menemukan atau

menciptakan pasar baru dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Dalam konteks rantai pasokan, terdapat penekanan pada penawaran proposisi nilai yang inovatif, unggul, dan berkelanjutan, bersama dengan pengembangan produk dan layanan baru yang ramah lingkungan serta memiliki dampak sosial positif.

### ***IWAY Standard Berdasarkan Sustainable Value Creation & Delivery Untuk Mewujudkan Kapas Berkelanjutan***

Proses pengimplementasian prinsip kapas berkelanjutan melalui *IWAY Standard* sebagai upaya menciptakan dan memberikan nilai berkelanjutan dibutuhkan alokasi sumber daya dan kemampuan perusahaan dalam mengawasi dan mengontrol konsistensi sistem produksinya dengan prinsip tersebut. IKEA berupaya untuk membangun hubungan yang kuat dengan pemasok, mitra, dan pelanggan dengan mengorganisasi seluruh struktur perusahaan, termasuk rantai nilai, aktivitas, dan proses bisnisnya. Dalam membangun komponen *Sustainable Value Creation & Delivery* dalam strategi bisnis berkelanjutan IKEA, terdapat tiga elemen yang saling berkaitan dan menjadi fokus analisis untuk mewujudkan komponen ini.

#### **1. Sumber daya dan kemampuan perusahaan untuk mewujudkan nilai berkelanjutan (*resources and capabilities*)**

Sumber daya dan kapabilitas merupakan elemen internal yang memainkan peran krusial dalam merancang strategi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif (Del Río et al., 2016 dalam Prieto-Sandoval et al, 2019). Sumber daya ini bisa berupa aset perusahaan yang unik dan sulit untuk ditiru, baik dalam bentuk infrastruktur maupun hal-hal abstrak seperti pengetahuan, keterampilan, dan kebijakan (Alfaro et al., 2017 dalam Prieto-Sandoval et al, 2019). Kapabilitas, dalam konteks perusahaan, mencerminkan kemampuan untuk menggunakan sumber daya dengan efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya ini berfungsi sebagai perantara yang dihasilkan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas (Amit dan Schoemaker, 1993 dalam Behnam dan Cagliano, 2019). Kapabilitas muncul ketika sumber daya terintegrasi dengan tujuan perusahaan, seringkali diperoleh melalui pengembangan, pembelajaran, dan pertukaran pengetahuan di antara staf perusahaan (Prieto-Sandoval et al, 2019).

Standarisasi yang dirumuskan IKEA dan selalu diperbarui secara berkala merupakan wujud dari *resources and capabilities* agar semua pihak yang terlibat berprinsipkan berkelanjutan. Perusahaan dapat mengeluarkan kebijakan untuk menjawab setiap isu yang dihadapi negara pemasok kapasnya untuk mendukung tercapainya aspek-aspek yang tercantum dalam *IWAY Standard*. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan IKEA untuk memberhentikan pengambilan kapas dari Xinjiang, China karena adanya isu kerja paksa pada periode panen kapas tahun 2020-2021 (IKEA, 2022). Kebijakan ini dikeluarkan setelah adanya desakan dari pihak akademisi, masyarakat global, dan instansi pemerintah seperti yang dikeluarkan oleh Parlemen Luar Negeri Inggris melalui pengiriman surat (UK Parliament, 2021). Selain itu, sebagai perusahaan multinasional yang memiliki komitmen tinggi, IKEA sangat jelas menunjukkan kemampuan dan langkah-langkah untuk mencapai ambisinya dalam bisnis sirkular, diantaranya

dengan menyusun prinsip-prinsip desain produk sirkular dan memperluas cakupan KPI (*Key Performance Indicator*) (IKEA, 2022). Dengan menggunakan KPI sebelumnya, pada tahun 2021 IKEA melaporkan peningkatan kemampuan sirkular pada produk dengan skor terendah sebesar 36 persen dan mempertahankan kemampuan sirkular penuh sebesar 100 persen untuk produk dengan skor tertinggi (IKEA, 2021).

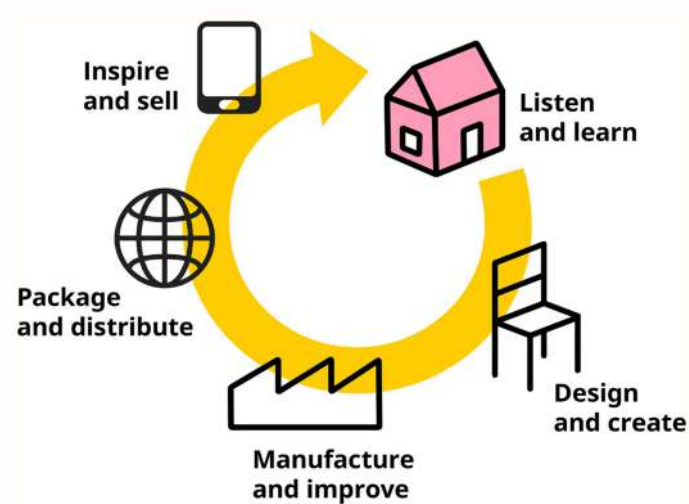
Kapasitas dan kapabilitas IKEA dalam menjalankan strategi bisnis berkelanjutan tidak hanya berupa standarisasi saja, namun diimplementasikan dan dibuktikan dengan kebijakan dan program-program yang telah diluncurkan. Hal ini juga menjadi media IKEA untuk menjalin hubungan yang erat dengan pelanggan, mitra, dan pemasok. Kapabilitas IKEA yang telah menggunakan 100 persen kapas berkelanjutan dan memiliki staf terampil hingga tetap bertahan dengan bisnis berkelanjutannya diharapkan dapat mempengaruhi perusahaan pengguna kapas lainnya untuk beralih menggunakan kapas berkelanjutan.

2. Pengorganisasian perusahaan yang meliputi rantai nilai, aktivitas, dan proses bisnis (*organization*)

Organisasi yang efektif selalu menyelaraskan elemen-elemen model bisnisnya dengan lingkungan tempat organisasi atau perusahaan beroperasi (Fjeldstad dan Snow, 2017). Penciptaan dan apropriasi nilai suatu perusahaan dihasilkan dari pengorganisasian sumber daya dan aktivitas serta hubungan dimana sumber daya dan aktivitas tersebut tertanam. Desain organisasi mempengaruhi efektivitas, efisiensi, dan kecepatan secara keseluruhan produksi perusahaan (Chandler, 1962 dalam Fjeldstad dan Snow, 2017). Rantai nilai menciptakan dan menggabungkan komponen-komponen menjadi produk, sehingga desain organisasi difokuskan pada aliran komponen dalam rantai pasok (Fjeldstad dan Snow, 2017).

Rantai nilai IKEA mencakup dan lebih dari langkah maupun aktivitas yang menambah nilai perusahaan untuk memproduksi barang. Namun, IKEA melakukan ini dengan mengutamakan pelanggan, mulai dari pengadaan material berdasarkan *IWAY Standard* hingga pengiriman ke rumah. IKEA memulai rantai nilainya dengan mendengarkan kebutuhan dan keinginan masyarakat hingga memahami cara untuk menemukan solusinya. Hal ini berlanjut dengan sketsa atau ide produk dan kemudian mendiskusikan berbagai hal dengan pemasok untuk memenuhi dimensi Desain Demokratis IKEA yang berupa bentuk, fungsi, kualitas tahan lama, keberlanjutan, dan harga murah. IKEA selalu berusaha meningkatkan produk dengan menyempurnakan rancangan prototipe di pabrik atau bersama teknisi untuk menemukan bahan yang lebih ramah lingkungan. Pengemasan dan distribusi yang efisien dengan menggunakan metode *flat packs* dapat menekan biaya transportasi sehingga menurunkan harga bagi pelanggan (IKEA, 2023). Hal ini juga memudahkan pelanggan untuk membawa pulang produknya sendiri.

Gambar 4. Rantai Nilai IKEA



Sumber: IKEA, 2023

Model bisnis IKEA juga tidak terlepas dari pengorganisasian aktivitas perusahaan yang selalu memperhatikan nilai berkelanjutan. Inisiatif berkelanjutan ini didasarkan pada aktivitas bisnis di seluruh rantai pasokan IKEA. Hal ini bertujuan untuk menciptakan perubahan transformatif pada rantai pasokan kapas yang didukung oleh inisiatif IKEA sesuai yang tertuang pada *IWAY Standard* dalam mematuhi pedoman *Better Cotton Initiative* mengenai kebebasan petani menjual kapas mereka kepada pembeli mana pun (Business Call to Action, 2023). Sehingga kapas berkelanjutan akan lebih banyak tersedia di pasar global dan berdampak pada pasokan yang stabil dan volatilitas harga terbatas.

3. Posisi perusahaan dalam jaringan nilai yang meliputi hubungan dengan pemasok, mitra, dan pelanggan (*position in the value network*)

Fjeldstad dan Snow (2017) mengindikasikan bahwa dalam *value network*, mekanisme penciptaan nilai melibatkan: a) Kegiatan seperti promosi, manajemen kontrak, penyediaan layanan, dan infrastruktur operasional. b) Sumber daya yang mencakup jaringan, baik dalam bentuk kelompok anggota maupun sistem jalur komunikasi. c) Aspek ekonomi yang melibatkan eksternalitas jaringan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Jaringan nilai mengaitkan titik-titik pelanggan, objek, lokasi, serta menyediakan layanan yang memungkinkan pertukaran berbagai jenis pengetahuan di antara mereka. Contoh jaringan nilai termasuk layanan komunikasi, transportasi, perbankan dan keuangan, serta beragam bisnis internet (Afuah dan Tucci, 2000 dalam Fjeldstad dan Snow, 2017).

IKEA selalu menempatkan diri bekerja beriringan bersama mitra, pelanggan, pemasok, dan *stakeholder*. Strategi ini menjadi cara untuk IKEA membangun hubungan lebih dekat hingga dapat menyesuaikan nilai perusahaan dengan fakta yang ada di lapangan. Penyediaan layanan *customer call center* dan IKEA Business menjadi contoh nyata bahwa perusahaan ini dapat mudah dihubungi. Penyusunan poin penting dalam *IWAY Standard* menjadi bukti bahwa IKEA selalu memegang prinsip berkelanjutan dan

berlandaskan kepentingan bersama para pihak yang terlibat dalam bisnis IKEA. Hal ini menempatkan posisi IKEA dalam rantai nilai yang berpihak pada lingkungan, sosial, dan tetap menyeimbangkan ekonomi.

### ***IWAY Standard Berdasarkan Sustainable Value Capture Innovation Untuk Mewujudkan Kapas Berkelanjutan***

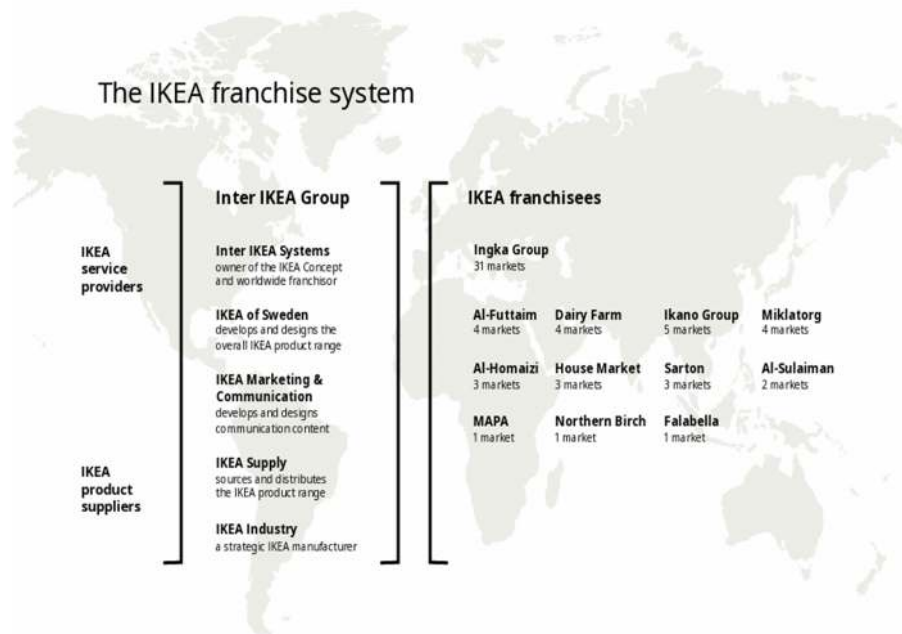
Upaya mengembangkan inovasi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai nilai berkelanjutan telah dirancang oleh IKEA berupa sebuah model pendapatan baru dan struktur biaya yang berkelanjutan. Tujuannya yaitu untuk memastikan bahwa *IWAY Standard* terus konsisten diterapkan dalam seluruh rantai produksi perusahaan. Dalam membangun komponen *Sustainable Value Capture Innovation* dalam strategi bisnis berkelanjutan IKEA, terdapat dua elemen yang saling berkaitan dan menjadi fokus analisis untuk mewujudkan komponen ini.

#### **1. Merancang model pendapatan (*revenue model*)**

Model pendapatan mengacu pada platform untuk memonetisasi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan (Habjan dan Pucihar, 2017 dalam Remeňová, 2020). Berdasarkan hal tersebut, mekanisme penetapan harga menyediakan pendekatan inovatif terhadap penciptaan nilai dari sudut pandang kegunaan produk yang dirasakan oleh pelanggan. Model penetapan harga, mekanisme pembayaran, model pembayaran, dan pendekatan penetapan harga digunakan dalam gagasan model pendapatan (Sultan, 2014; Brax dan Visintin, 2017; Rapaccini, 2015; Bonnemeier, et al, 2010 dalam Linde, et al (2021)). Bonnemeier, et al (2010) dalam Linde, et al (2021) mengklasifikasikan tujuh jenis model pendapatan yang berbeda. Empat dari ini dianggap “tradisional” jika terdapat proposisi nilai didasarkan pada produk atau layanan konvensional. Tiga lainnya disebut “inovatif” dengan fokus pada input atau output aktual pelanggan, yang masuk akal dalam konteks jasa digital. Model pendapatan ini memiliki penggunaan, kinerja, atau parameter penetapan harga berdasarkan nilai dan melibatkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

IKEA memiliki beberapa model pendapatan untuk kelangsungan ekosistem bisnis berkelanjutannya, diantaranya yaitu a). IKEA Family (*membership*), program ini disponsori oleh IKEA North America Services, LLC di mana anggota IKEA Family dapat menerima akses ke manfaat, penawaran, dan promosi tertentu terhadap produk IKEA, salah satunya yang terbuat dari kapas berkelanjutan, seperti diskon 5 persen di toko untuk pembelian yang memenuhi syarat pada periode tertentu (IKEA, 2023). b). IKEA Affiliate Program, model pendapatan ini merupakan cara *affiliator* dapat memperoleh komisi dari setiap pembelian produk yang berasal dari pembagian *link* produk IKEA ke calon pembeli (IKEA, 2023). c). IKEA Franchise System, sistem waralaba IKEA memungkinkan terjadinya ekspansi internasional, sekaligus melindungi konsep IKEA dan menyebarkan penerapan *IWAY Standard* dalam penggunaan kapas berkelanjutan. Inter IKEA Systems B.V. adalah pemilik waralaba IKEA yang terus mengembangkan konsep IKEA dan memastikan penerapannya di semua pasar (IKEA, 2023). Penerima waralaba menjalankan bisnis ritel sehari-hari dan membayar biaya waralaba untuk melakukannya.

Gambar 5. Sistem Waralaba IKEA



Sumber: IKEA, 2022

Model pendapatan ini menjadi bagian dari strategi IKEA dalam mewujudkan bisnis berkelanjutan dalam manajemen finansial. Hal ini menjadi poin penting untuk penggunaan bahan kapas berkelanjutan yang membutuhkan banyak investasi di bidang infrastruktur dan penyebaran pengetahuan. Proses IKEA merumuskan model pendapatan perusahaan juga berasal dari penentuan harga yang dikenal lebih murah dengan kualitas yang unggul dari para kompetitor bisnis sejenis, termasuk dalam manajemen penjualan dan produksi produk berbahan kapas berkelanjutan. IKEA dalam menentukan harga produk menerapkan strategi *customer-centric approach* dengan memahami perilaku konsumen dan membangun komitmen untuk memenuhi kebutuhan mereka (McLaughlin, 2023). IKEA juga memastikan bahwa produknya tidak hanya fungsional dan dirancang dengan baik tetapi juga terjangkau, sehingga menarik bagi banyak konsumen. Model pendapatan tersebut menjadi bagian dari strategi bisnis berkelanjutan IKEA dan sekaligus beradaptasi dengan kemajuan teknologi untuk bersaing dengan kompetitor. Penggunaan platform digital IKEA seperti *website* dan aplikasi untuk penjualan menjadi data pelanggan yang dapat dimanfaatkan untuk mengirim katalog produk terbaru dan penawaran *voucher code* diskon.

2. Merancang struktur biaya baru yang berkelanjutan (*sustainable cost*).

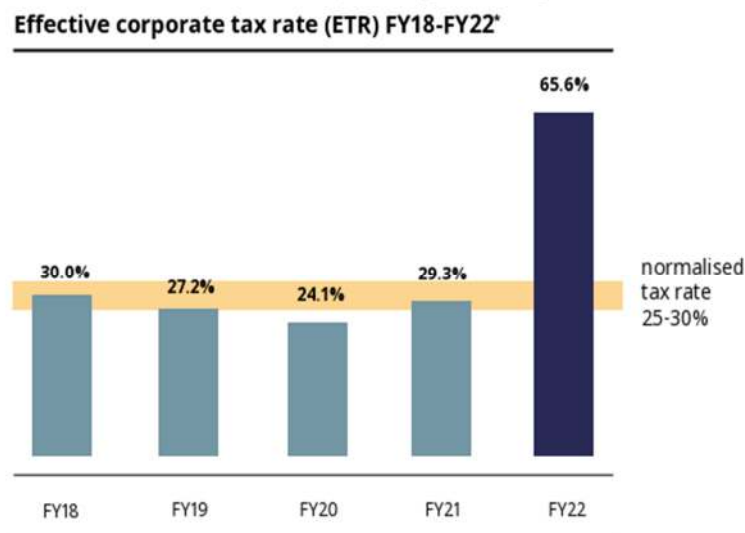
Hingga tahun 2023, sebagai perusahaan multinasional yang sahamnya tidak diperdagangkan di bursa negara manapun, IKEA memiliki model pendapatan dan struktur biaya berkelanjutannya tersendiri. Ingka Group yang merupakan perusahaan induk IKEA menerapkan tiga gerakan strategis utama dalam investasi, yaitu ketahanan keuangan, pengembangan bisnis, dan masa depan yang berkelanjutan termasuk energi terbarukan, kehumanan dan logistik (Ingka Group, 2022). Pada tahun 2022, 85 persen dari laba bersih



diinvestasikan kembali di perusahaan untuk memastikan bahwa IKEA menjadi lebih terjangkau, mudah diakses, dan berkelanjutan. Sisanya sebesar 15 persen dibayarkan sebagai dividen kepada Stichting INGKA Foundation untuk mendukung kegiatan amal IKEA Foundation (Ingka Group, 2022).

Struktur biaya baru yang berkelanjutan merupakan cara perusahaan dapat melakukan manajemen biaya strategis dalam pengambilan keputusan yang disengaja untuk menyelaraskan struktur biaya perusahaan dengan mengoptimalkan pemberlakuan strategi bisnisnya. Manajemen biaya strategis mempunyai dua bentuk yaitu a). Biaya struktural manajemen yang menggunakan desain organisasi, desain produk, desain proses untuk membangun struktur biaya yang koheren dengan strategi, dan b). Manajemen biaya pelaksanaan yang menggunakan berbagai cara pengukuran dan analisis (misalnya, analisis varians dan analisis biaya driver) untuk mengevaluasi kinerja biaya (Anderson, 2006). Pajak yang dibayarkan Ingka Group untuk keberlangsungan bisnis berkelanjutan IKEA termasuk dalam biaya tetap sesuai pada gambar 6.

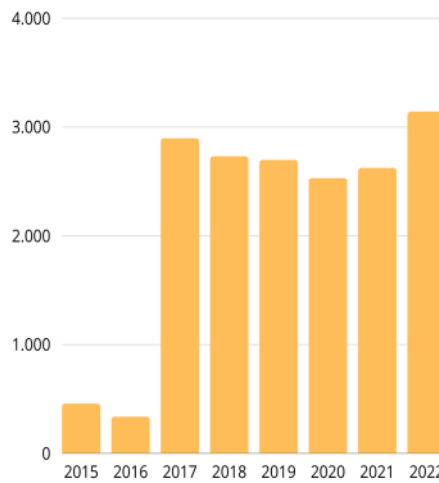
Gambar 6. Persentase Tarif Pajak Ingka Group Tahun 2018-2022



Sumber: Ingka Group, 2022

Sedangkan biaya operasional IKEA yang secara konsisten menjalankan bisnis berkelanjutan, termasuk biaya untuk poin-poin yang tertuang dalam *IWAY Standard* dapat dilihat pada gambar 7. Biaya operasional ini merupakan cara IKEA untuk mempertahankan dan meningkatkan nilai aset serta memenuhi dan melampaui dengan lebih baik harapan pelanggan, sekaligus memberikan dampak positif bagi masyarakat dan planet (Ingka Group, 2022). Hal ini sejalan dengan manajemen sebesar 85 persen dari laba bersih Ingka Group yang didalamnya termasuk IKEA diinvestasikan kembali ke perusahaan untuk menjadikan bisnis ini lebih baik, terjangkau, mudah diakses, dan berkelanjutan (Ingka Group, 2022).

Gambar 7. Biaya Operasional IKEA Tahun 2015-2022 (dalam juta euro)



Sumber: Inter IKEA Group Financial Summary Tahun 2015-2022 (Diolah oleh penulis)

Model pendapatan dan biaya berkelanjutan mengacu ada penjelasan sebelumnya merupakan bentuk strategi IKEA mewujudkan *Sustainable Value Capture Innovation*. Hal ini dilakukan IKEA sebagai bentuk inovasi untuk tetap bertahan menjalankan operasi bisnis berkelanjutannya dengan sistem perusahaan yang tidak memperjualbelikan saham perusahaan kepada publik. Strategi inovasi ini tentunya akan diperbarui menyesuaikan kebutuhan dan mengikuti perkembangan zaman, seperti halnya *IWAY Standard*. Penangkapan nilai inovasi ini juga berdampak terhadap nilai produk, termasuk produk kapas berkelanjutan.

### SIMPULAN

Penerapan strategi bisnis berkelanjutan IKEA melalui *IWAY Standard* dalam menggunakan kapas berkelanjutan dengan capaian sebesar 100 persen sejak tahun 2015 dan tetap bertahan hingga data tahun 2022 menunjukkan bahwa komponen-komponen dari *Sustainable Business Model Innovation* (SBMI) secara konsisten diterapkan oleh IKEA. Strategi tersebut dipetakan berdasarkan elemen dari masing-masing komponen yang dikemas dengan pembentukan program, kerjasama, kebijakan, dan manajemen internal keuangan perusahaan untuk mewujudkan penggunaan kapas berkelanjutan. Langkah inovasi ini juga diharapkan dapat memberi contoh kepada perusahaan multinasional lainnya yang menggunakan kapas dalam rantai produksinya untuk beralih menerapkan bisnis berkelanjutan. Penerapan standarisasi disertai inovasi untuk pengembangan kapas berkelanjutan juga perlu ditingkatkan di bidang teknologi, pemberdayaan pekerja, dan transparansi rantai nilai dan pasokan perusahaan multinasional yang berproses menuju berkelanjutan. Penelitian ini menjadi media kajian menarik terkait bisnis internasional perusahaan *furniture* yang berkaitan dengan sektor industri dan pertanian untuk pengembangan penelitian selanjutnya. Maka dari itu, penelitian ini mendorong studi komparasi motif antara perusahaan *furniture* terbesar di dunia dan IKEA terkait perbedaan kepatuhan untuk menerapkan bisnis berkelanjutan dalam rantai produksinya untuk dianalisis dalam penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75–86. <https://doi:10.1108/13598540910941948>.
- Anderson, S., W. (2006). *Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management*. Vol 2. 481-506. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02001-3](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02001-3).
- Baldassarre, B., et al. (2017). Bridging Sustainable Business Model Innovation and User-driven Innovation: A Process for Sustainable Value Proposition Design. *Journal of Cleaner Production*, 147, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.081>.
- Behnam, S., & Cagliano, R. (2019). Are Innovation Resources and Capabilities Enough to Make Businesses Sustainable? An Empirical Study of Leading Sustainable Innovative Firms. *International Journal of Technology Management*, 79(1), 1. <https://doi:10.1504/ijtm.2019.096510>.
- Business Call to Action. (2023). *IKEA: Promoting Sustainable Cotton Farming in India and Pakistan*. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/6049e33a3512a120620cfe14/t/604b2c663de90656137fa8f0/1615539305772/BCtA CaseStudy IKEA+%281%29.pdf>.
- Bustinza, Oscar F., et al. (2015). Servitization and Competitive Advantage: The Importance of Organizational Structure and Value Chain Position. *Research-Technology Management*, 58(5), 53–60. <https://doi:10.5437/08956308X5805354>.
- Bocken, et al. (2013). A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>.
- Fjeldstad, Øystein D., & Snow, Charles C. (2017). *Business models and organization design*. *Long Range Planning*, (), S0024630117303151-. <https://doi:10.1016/j.lrp.2017.07.008>.
- George, G., et al. (2022). *The Business of Sustainability: An Organizing Framework For Theory, Practice and Impact*. Handbook on the Business of Sustainability: The Organization, Implementation, and Practice of Sustainable Growth. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- GlobeScan. (2022). *Sustainability Leaders*. Retrieved from <https://globescan.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2022/06/GlobeScan-SustainAbility-Leaders-Survey-2022-Report.pdf>.
- Gong, Y., et al. (2019). IKEA: Sustainable Cotton Initiative in China. *ASIAN Case Research Journal*. 23(2), 491-518. <https://doi:10.1142/S0218927519500202>.
- IDH. (2014). *The IKEA Experience Moving Towards Better Cotton*. Retrieved from <https://www.idhsustainabletrade.com/publication/ikea-experience-moving-towards-better-cotton/>.
- IKEA. (2023). *Fair & Equal*. Retrieved from <https://www.ikea.co.id/en/about/people-and-communities>.

- IKEA. (2023). *From Humble Origins to Global Brand - A Brief History of IKEA*. Retrieved from <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/from-humble-origins-to-global-brand-a-brief-history-of-ikea-pubad29a981>.
- IKEA. (2023). *The IKEA Vision and Values*. Retrieved from <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/the-ikea-vision-and-values-pub9aa779d0>.
- IKEA. (2023). *IWAY - The IKEA Supplier Code of Conduct*. Retrieved from <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/iway-our-supplier-code-of-conduct/>.
- IKEA. (2023). *Our View on Cotton*. Retrieved from <https://www.ikea.com/global/en/our-business/our-view-on/cotton/>.
- IKEA. (2023). *Circular & Climate Positive*. Retrieved from <https://www.ikea.co.id/en/about/energy-and-resources>.
- IKEA. (2023). *IKEA Service*. Retrieved from <https://www.ikea.co.id/in/layanan-ikea>.
- IKEA. (2023). *Transforming Into A Circular Business*. Retrieved from <https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/a-world-without-waste/>.
- IKEA. (2023). *Meringkuk di Tekstil yang Nyaman*. Retrieved from <https://www.ikea.co.id/in/inspirasi/meringkuk-di-tekstil-yang-nyaman>.
- IKEA. (2023). *One Brand, Many Companies – The IKEA Franchise System*. Retrieved from <https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group/the-ikea-franchise-system>.
- IKEA. (2023). *Home Fanatic? Recommend IKEA!*. Retrieved from <https://www.ikea.com/es/en/campaigns/home-fanatic-recommend-ikea-pub9a336260>.
- IKEA. (2023). *Welcome to IKEA Family!*. Retrieved from <https://www.ikea.com/us/en/ikea-family/>.
- IKEA. (2023). *Breaking Down The IKEA Value Chain*. Retrieved from <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/the-ikea-value-chain/>.
- IKEA. (2023). *Update Your Interior With Home Accessories*. Retrieved from <https://www.ikea.com/nl/en/ideas/woonaccessoires-interieur-update-pub0e995ac1>.
- IKEA. (2015). *IKEA Group Sustainability Report FY15*. Retrieved from [https://www.ikea.com/be/fr/files/pdf/4b/4d/4b4d6022/ikea-rapport-2015-sur-le-developpement-durable-ikea-group-pdf\\_1364329372551.pdf](https://www.ikea.com/be/fr/files/pdf/4b/4d/4b4d6022/ikea-rapport-2015-sur-le-developpement-durable-ikea-group-pdf_1364329372551.pdf).
- IKEA. (2016). *IKEA Group Sustainability Report FY16*. Retrieved from <http://www.web.cemus.se/wp-content/uploads/2016/08/IKEA.pdf>.
- IKEA. (2021). *IKEA Group Sustainability Report FY21*. Retrieved from [https://www.ikea.com/global/en/images/ikea\\_sustainability\\_report\\_fy21\\_4d253ede75.pdf](https://www.ikea.com/global/en/images/ikea_sustainability_report_fy21_4d253ede75.pdf).
- IKEA. (2022). *IKEA Group Sustainability Report FY22*. Retrieved from [https://www.ikea.com/global/en/images/ikea\\_sustainability\\_report\\_fy22\\_57c0217c71.pdf](https://www.ikea.com/global/en/images/ikea_sustainability_report_fy22_57c0217c71.pdf).

- Ilyas, Imran M., & Osiyevskyy, O. (2022). Exploring The Impact Of Sustainable Value Proposition On Firm Performance. *European Management Journal*. 40(5), 729-740. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.09.009>.
- International Labour Organization (ILO). (2022). *Global Estimates of Modern Slavery Forced Labour and Forced Marriage*. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---ipec/documents/publication/wcms\\_854733.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_854733.pdf).
- Ingka Group. (2022). *Our Progress FY22 Better Company*. Retrieved from <https://www.ingka.com/static/ingka-group-our-progress-fy22-better-company.pdf>.
- Inter IKEA. (2019). *The IKEA Way of Responsibly Procuring Products, Services, Materials and Components (IWAY Standard) Compliance Commitment (ICC)*. Retrieved from <https://www.ingka.com/wp-content/uploads/2021/03/IWAY-6.0.1.pdf>.
- Kristensen, Heidi S., & Remmen, A. (2019). A Framework for Sustainable Value Propositions in Product-Service Systems. *Journal of Cleaner Production*, 223(), 25–35. <https://doi:10.1016/j.jclepro.2019.03.074>.
- Kulczycki, P. (2022). *How Cotton is Becoming More Sustainable*. Retrieved from <https://sanvt.com/blogs/journal/how-cotton-is-becoming-more-sustainable>.
- Kusumastuti, A., & Khoiron, A., M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo.
- Laurin, F., & Fantazy., K. (2017). Sustainable supply chain management: a case study at IKEA. *Transnational Corporations Review*, (), 1–10. <https://doi:10.1080/19186444.2017.1401208>.
- Levin, K., & Fransen, T. (2017). *Memahami 'Kesenjangan Emisi' dalam 5 Grafik*. Retrieved from <https://wri-indonesia.org/id/wawasan/memahami-kesenjangan-emisi-dalam-5-grafik>.
- Linde, et al. (2021). Revenue Models for Digital Servitization: A Value Capture Framework for Designing, Developing, and Scaling Digital Services. *IEEE Transactions on Engineering Management*, (), -. <https://doi:10.1109/tem.2021.3053386>.
- McLaughlin, J. (2023). *The Effective Marketing Strategy of IKEA*. Retrieved from <https://www.brandcredential.com/post/the-effective-marketing-strategy-of-ikea>.
- Ndure, I. (2023). *Better Cotton India Report Shows Decline In Pesticides, Water Use*. Retrieved from <https://www.just-style.com/news/better-cotton-india-report-shows-decline-in-pesticides-water-use/?cf-view>.
- Nair, A. (2023). *Top 10 Best Furniture Companies In The World*. Retrieved from <https://straitsresearch.com/blog/top-10-best-furniture-companies-in-the-world>.
- Prieto-Sandoval, V., et al. (2019). Key Strategies, Resources, and Capabilities for Implementing Circular Economy in Industrial Small and Medium Enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi:10.1002/csr.1761>.

- Remeňová, K., et al. (2020). The General Concept of the Revenue Model for Sustainability Growth. *Sustainability*, 12(16), 1-12. <https://doi:10.3390/su12166635>.
- Rezaee, Z. (2016). Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective. *Journal of Accounting Literature*, 36, 48-64. <https://doi:10.1016/j.acclit.2016.05.003>.
- Richardson, J. (2008). The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144. <https://doi:10.1002/jsc.821>.
- Sanders, N., R., & Wood, J., D. (2019). *Foundations of Sustainable Business: Theory, Function, and Strategy*. Birmingham: John Wiley & Sons, Inc.
- Shakeel, et al. (2020). Anatomy Of Sustainable Business Model Innovation. *Journal of Cleaner Production*, 121201. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>.
- Sustainable Cotton Ranking. (2020). *Sustainable Cotton Ranking 2020*. Retrieved from <https://www.sustainablecottonranking.org/check-the-scores>.
- UK Parliament. (2021). *Written Responses Provided By Ikea Supply, Ag In Response To Request From The Uk Parliament Foreign Affairs Committee With Respect To Forced Labour*. Retrieved from <https://committees.parliament.uk/publications/4924/documents/49265/default/>.
- UNCTAD. (2022). *Tapping The Full Potential Of Cotton In Developing Countries*. Retrieved from <https://unctad.org/news/tapping-full-potential-cotton-developing-countries>.
- Urmetzer, S. (2021). Dedicated Business Models: Connecting Firms' Values with the Systemic Requirements of Sustainability. *Journal of Business Model*. Vol. 9. <https://doi.org/10.5278/jbm.v9i2.3459>.
- Voora, V., et al. (2023). *Cotton Prices and Sustainability*. Retrieved from <https://www.iisd.org/system/files/2023-01/2023-global-market-report-cotton.pdf>.
- WWF. (2014). *Handle With Care: Understanding The Hidden Environmental Costs Of Cotton*. Retrieved from <https://www.worldwildlife.org/magazine/issues/spring-2014/articles/handle-with-care>.
- WWF. (2023). *Side by Side for People and Planet*. Retrieved from <https://ikea.wwf.se/>.