

# PELAKSANAAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR) PERUSAHAAN GLOBAL IKEA: ANALISIS PENDEKATAN PIRAMIDA CARROLL

*The Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) of the Global Company IKEA:  
Analysis of Carroll's Pyramid Approach*

Imam Fadchurrozi

Departemen Hubungan Internasional  
Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia  
Imam.fadchurrozi-2021@fisip.unair.ac.id

## INFO ARTIKEL Article History

*Received*  
14 May 2023

*Revised*  
19 December 2023

*Accepted*  
10 January 2024

## Keywords:

corporate social  
responsibility; carrol  
pyramid; IKEA.

## Kata Kunci:

tanggung jawab sosial  
perusahaan; piramida  
carrol; IKEA.

## Abstract

*This research aims to analyze and identify the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) by the global company IKEA, which is the world's largest furniture company. As known, the concept of CSR emerged as a form of corporate governance to address the social and environmental impacts of company activities. The implementation of CSR by companies is crucial considering that economic and social goals for a company do not function separately but rather mutually influence each other. This research utilizes a qualitative approach and Archie B. Carrol's CSR Pyramid theory as an analytical tool. Through this research it can be observed that IKEA carries out a series of CSR activities, including economic responsibility, legal compliance, ethical responsibility, and philanthropic responsibility. The implementation of CSR by IKEA has a significant impact on the company's growth and can enhance a positive reputation in the eyes of the global community.*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi pelaksanaan CSR perusahaan global IKEA yang merupakan perusahaan terbesar dunia dalam bidang furnitur. Sebagaimana diketahui bahwa konsep CSR muncul sebagai bentuk tata kelola perusahaan untuk mengatasi dampak sosial maupun lingkungan dari aktivitas perusahaan. Pelaksanaan CSR oleh perusahaan menjadi sangat penting mengingat bahwa tujuan ekonomi dan sosial bagi perusahaan tidak berfungsi secara terpisah dan saling mempengaruhi satu sama lain. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif serta teori Piramida CSR milik Archie B. Carrol sebagai pisau analisis. Melalui tulisan ini dapat diketahui bahwa IKEA melakukan serangkaian aktivitas CSR yang meliputi tanggung jawab ekonomi, legal/hukum, etis, dan tanggung jawab filantropi. Pelaksanaan CSR oleh IKEA ini berdampak besar pada pertumbuhan perusahaan dan dapat meningkatkan reputasi positif dimata masyarakat dunia.

## INTRODUCTION

*Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan kerap digunakan untuk membahas peran organisasi dalam aspek sosial atau kemasyarakatan di luar kerangka ekonomi (Hendrayani & Uljanatunnisa, 2021). Tidak terkecuali bagi korporasi global, Carroll dan rekan (2010) mengatakan bahwa korporasi global saat ini menjadi institusi sosial yang paling kuat dan berpengaruh di seluruh dunia. Sejalan dengan hal ini, Chandler Jr. dan Mazlish (2005) juga mengatakan bahwa korporasi global memiliki dampak pada hampir setiap bidang kehidupan modern. Tidak hanya itu korporasi global juga berperan dalam membantu mengentaskan jumlah pengangguran di dunia dengan mempekerjakan lebih dari 70 juta orang dan menguasai sepertiga dari total ekspor barang dan jasa di seluruh dunia (Cohn & Hira, 2021).

CSR muncul sebagai salah satu bentuk tata kelola global untuk mengatasi dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan perusahaan global. Seiring bisnis berkembang, ekspektasi masyarakat terkait kontribusi perusahaan dalam mengatasi banyak isu pun semakin tinggi. Transformasi CSR dari ide yang tidak relevan atau meragukan menjadi komponen yang sangat

diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan dan diakui oleh para pemangku kepentingan perusahaan (Hamidu et.al, 2015).

Kini bukan wacana saja. Pengaruh akan hadirnya tanggung jawab sosial kian hari semakin menyebar di kalangan pelaku bisnis dan perusahaan multinasional. Perubahan-perubahan konsep dan tujuan tanggung jawab sosial kian hari semakin menunjukkan kematangan. Sebagai contoh, di awal kehadirannya tanggung jawab sosial dilakukan melalui pendekatan karitatif atau kegiatan-kegiatan amal, tetapi disadari bahwa pendekatan tersebut tidak mampu meningkatkan keberdayaan atau kapasitas masyarakat lokal (McWilliams et.al, 2006).

Anisah (2022) menemukan bahwa tanggungjawab sosial yang pernah dilakukan oleh perusahaan multinasional (MNC) seperti Samsung mampu membantu suatu negara dalam menyelesaikan permasalahan global yang mereka hadapi, yakni negara India yang bermasalah terkait pendidikan. Kegiatan adaptasi sosial perusahaan multinasional sangat penting untuk menghindari krisis publik dan mempertahankan pertumbuhan di pasar negara berkembang. Apapun negara asal asli dari MNC atau di negara apapun markas

korporasi berada, pemilik internasional dan tuntutan mereka sering merusak nilai-nilai negara asal dan keinginan mengenai operasi perusahaan. Jika masyarakat tuan rumah tidak merasa bahwa proyek CSR akan membuat pembangunan ekonomi berkelanjutan, mereka akan terus mengagitasi untuk perubahan (Titisari, 2017).

Di wilayah Asia terdapat ASEAN CSR Network (ACN) yang merupakan salah satu organisasi non-negara (non-government organization/NGO) di ASEAN yang fokus kepada isu CSR. Kedudukan ACN penting untuk dibahas untuk melihat pelaksanaan pengelolaan CSR oleh ASEAN. Permasalahan yang dibahas adalah kedudukan ACN sebagai subjek hukum internasional dan fungsi ACN dalam pengelolaan CSR berdasarkan hukum internasional. Dengan begitu, kegiatan CSR Perusahaan global di wilayah Asia dapat terawasi (Syam dan rekan, 2021).

Salah satu perusahaan yang cukup berkembang pesat di seluruh dunia, termasuk di wilayah Asia adalah IKEA. IKEA dikenal dapat menawarkan produk-produk yang rendah pada produk-produknya sehingga memperoleh konsumen yang loyal. Dalam beberapa media mengatakan bahwa IKEA memiliki bentuk CSR yang berjalan dengan

baik dan beberapa kali memperoleh pujian. Hal ini menarik untuk diperhatikan ketika IKEA dapat menawarkan produk-produk yang rendah namun juga memperoleh predikat kualitas CSR yang cukup memuaskan.

Namun pada studi kasus Morsing & Roepstorff (2015) mengenai kebijakan CSR IKEA ditemukan citra CSR IKEA tiba-tiba ditafsirkan sebagai pernyataan politik yang sangat bertentangan dengan apa yang diyakini oleh para manajer dan karyawan IKEA sebagai identitas CSR mereka. Dari upaya yang 'netral dan apolitis', kegiatan CSR IKEA muncul di mata opini publik setempat sebagai program perusahaan yang kontroversial dengan dasar politik yang kuat.

Dengan adanya temuan tersebut memunculkan keinginan peneliti untuk meneliti kembali terkait CSR IKEA, namun melalui pendekatan Piramida Carroll sebagai kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini yang akan menambah pengetahuan dan praktik hubungan internasional dalam penerapan CSR untuk perusahaan global seperti IKEA yang dapat membantu hubungan antarnegara menjadi lebih baik.

## KERANGKA ANALISIS

### *Corporate Social Responsibility*

Pada 1990-an, sebelum masuk ke periode baru yaitu era milenium, konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) berkembang ke beberapa tema alternatif, seperti pemangku kepentingan, etika bisnis, kinerja sosial perusahaan (CSP), dan *corporate citizenship* yang masih dikonstruksikan publik sebagai sesuatu yang memiliki makna penting mengenai hubungan bisnis dan masyarakat (Carroll, 1999). Esensi CSR terletak dari *willingness* atau kerelaan sebuah perusahaan untuk memberikan kontribusinya. Bisnis memiliki kewajiban untuk bertahan dan berkembang, sehingga semakin kompetitif kondisi pasar, semakin besar pula potensi yang ada untuk menjangkau dan memengaruhi kehidupan. Maka kemudian Carroll (1991) menekankan bahwa dalam menyelaraskan orientasi ekonomi dengan sosial perusahaan, perlu mempertimbangkan empat komponen CSR berupa tanggung jawab ekonomi, hukum, etis, dan filantropi yang dilihat menjadi satu kesatuan yang saling melengkapi. Keempat komponen tersebut dibangun menjadi sebuah piramida berdasarkan urutan kepentingan relatif dari CSR.

Konsep CSR sebenarnya telah berkembang sejak abad 19-an tetapi karena berbagai konflik, depresi, maupun perang

dunia yang terjadi, topik ini gagal menjadi topik serius di antara para penggiat perusahaan. Di era ini, perkembangan konsep CSR didasari atas berbagai hal dan juga datang dari berbagai tuntutan dari berbagai unsur dalam kehidupan masyarakat. Sebuah studi yang dilakukan oleh *Committee for Economic Development* di tahun 1970-an berkontribusi besar pada pergeseran paradigma mengenai pentingnya CSR. Studi ini menemukan bahwa sangat penting untuk menyeimbangkan antara kepentingan ekonomi dan sosial dalam suatu operasi perusahaan. Sejalan dengan hal ini, Branco & Rodrigues (2006) mengatakan bahwa kesuksesan sebuah perusahaan bergantung pada berbagai variabel, salah satunya adalah pelaksanaan CSR.

Evolusi mengenai konsep CSR terus berkembang, ketika akademisi dan pelaku bisnis menempatkan CSR sebagai sebuah strategi bisnis. CSR dapat juga dipandang sebagai sesuatu sarana untuk mengelola masalah sosial politik yang kompleks demi keberlanjutan sebuah bisnis. Corley dan rekan (2001) mengatakan bahwa ketika melihat CSR sebagai sebuah inisiatif kita dapat menemukan bahwa CSR adalah citra perusahaan yang diinginkan, CSR dapat terlihat sebagai sebuah simbol atau indikator

identitas sebuah perusahaan. Bowen dan rekan (2013) memaknai CSR sebagai sebuah kewajiban pengusaha untuk membuat kebijakan, keputusan atau tujuan dengan memperhatikan nilai-nilai dalam masyarakat. CSR saat ini dipahami sebagai instrumen modern untuk membangun nilai-nilai perusahaan dan sebagai keunggulan kompetitifnya. Carroll dan rekan (2010) mengatakan bahwa keseluruhan gagasan mengenai CSR para abad ini melebihi apa yang dimaknai sebagai kegiatan filantropi. Saat ini perusahaan dipandang sebagai salah satu aktor penting yang membentuk bagian dari realitas yang berada di sekeliling masyarakat.

Pandangan terhadap perusahaan saat ini tidak hanya seputar produksi, pengiriman barang dan jasa tetapi juga diharapkan dapat terlibat dalam berbagai pemecahan masalah sosial. Chandler Jr. & Mazlish (2005) mengatakan bahwa perusahaan telah berdampak pada hampir setiap bidang kehidupan dunia kontemporer, mulai dari pembuatan kebijakan tentang lingkungan hingga keamanan internasional, dari masalah identitas pribadi hingga masalah komunitas dan dari masa depan pekerjaan hingga masa depan negara bangsa dan bahkan badan-badan regional, internasional maupun aliansi. Beberapa pandangan menempatkan CSR

sebagai bagian dari komitmen dan tanggung jawab perusahaan terhadap dampak yang ditimbulkannya berupa kerusakan lingkungan dan sosial (Korten, 2017). CSR adalah bentuk kerelaan dari suatu perusahaan untuk turut serta berkontribusi dalam pembangunan lingkungan sekitar entah dari sektor sosial, lingkungan, budaya, maupun ekonomi.

Namun demikian sebenarnya hingga saat ini tidak ada definisi universal mengenai definisi CSR yang menjadi pedoman baku. Hal ini diakui terkadang menambah kebingungan para pelaku bisnis dalam mengupayakan implementasi CSR. Dilema yang berkembang ini memungkinkan terjadinya ambiguitas dan besarnya tantangan dalam penerapan program CSR. Idowu dan rekan (2015) mengatakan bahwa CSR adalah isu yang menyentuh berbagai aspek yang sangat penting dan menjadi perhatian semua orang. CSR adalah sebuah kerelaan dan komitmen perusahaan. Apabila berdasarkan hal ini maka sebenarnya konsep CSR tidak dapat dibakukan dan disamakan. Namun karena dampaknya bagi keberlangsungan perusahaan, ini sudah menjadi bagian sebuah strategi bisnis. Diperlukan sebuah standar global dan suatu nilai yang memastikan perusahaan dapat mengimplementasikan CSR dengan berhasil.

Apabila melihat definisi dan perdebatan di atas penulis cenderung berpendapat bahwa CSR sendiri dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem dari sebuah model bisnis yang memungkinkan produksi dan distribusi kekayaan untuk kemajuan perusahaan melalui implementasi nilai dan etika.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam melakukan pengumpulan data, penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan sumber data sekunder baik dari buku, jurnal, maupun dokumen-dokumen publikasi lainnya. Pada penelitian ini, penulis akan mencoba menganalisa pelaksanaan CSR perusahaan furnitur asal Swedia IKEA. Penulis juga akan menggunakan pendekatan piramida CSR yang dikembangkan oleh Carroll (1991) yang meliputi tanggung jawab ekonomi, tanggung jawab hukum, tanggung jawab etis, dan tanggung jawab filantropi. Piramida CSR milik Carroll merupakan salah satu konsep yang cukup dikenal oleh akademisi dan praktisi di sektor CSR dan dinilai cukup mewakili pondasi bangunan sebuah perusahaan. Jadi sangatlah tepat apabila mengkombinasikan dan menganalisis terhadap apa yang dilakukan oleh IKEA sehingga menjadi perusahaan yang diterima

oleh semua pihak hingga saat ini melalui pendekatan piramida Carroll.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Piramida CSR Carroll**

Dalam rangka memudahkan pelaku bisnis untuk melaksanakan CSR, para analis mencoba untuk mengembangkan konsep-konsep CSR secara lebih menyeluruh dan terukur, salah satu konsep yang dikenal adalah piramida CSR milik Carroll. Carroll (1991) membagi pelaksanaan CSR kedalam sebuah piramida yang meliputi tanggung jawab ekonomi, tanggung jawab hukum, tanggung jawab etis, dan tanggung jawab filantropi. Tujuan dari piramida CSR adalah untuk memilih aspek definisi CSR dan untuk mengilustrasikan sifat blok bangunan dari kerangka empat bagian. Piramida dipilih sebagai desain geometris karena sederhana, intuitif, dan dibangun untuk bertahan dalam tantangan waktu (Carroll, 2016). Konsekuensinya, tanggung jawab ekonomi ditempatkan sebagai dasar piramida karena merupakan kebutuhan mendasar dalam bisnis. Carroll mencoba untuk membuat teori fungsional yang dapat menjelaskan bagaimana suatu perusahaan dapat mencapai legitimasi sosial. Carroll (2016) menyatakan bahwa empat bagian jenis CSR pada

piramida ini dapat dibedakan untuk mencakup seluruh pandangan terhadap CSR dan apa yang pemangku kepentingan harapkan dari suatu perusahaan baik secara ekonomi maupun sosial. Kegunaan dan implementasi dari masing-masing tanggung jawab yang berbeda tergantung kepada ukuran sebuah perusahaan baik dari sisi sumber daya manusia maupun keuangannya. Serangkaian bagian tanggung jawab ini menciptakan pondasi atau infrastruktur yang membantu untuk menggambarkan secara rinci dan untuk membingkai atau mencirikan sifat tanggung jawab bisnis atau perusahaan terhadap masyarakat. Berikut ini merupakan piramida Carroll beserta penjelasan dari setiap bagiannya.

**Gambar 1. Piramida CSR Carrol**



Sumber: (Thacker, 2019)

Dalam nilai tanggung jawab ekonomi, disadari bahwa bisnis dan perusahaan memiliki tanggung jawab ekonomi kepada masyarakat yang memungkinkan perusahaan tersebut dapat terus beroperasi dan

dipertahankan. Hal ini terlihat kontradiktif karena pada konteksnya seharusnya CSR berbicara mengenai kehidupan sosial, tetapi inilah yang terjadi bahwa masyarakat memang mengharapkan dan membutuhkan organisasi profit/perusahaan untuk dapat menopang diri mereka sendiri. Tanggung jawab ekonomis bagi Carroll merupakan pondasi dari tanggung jawab. Perolehan keuntungan dan memaksimalkan penerimaan perusahaan merupakan tanggung jawab utama. Bagian selanjutnya merupakan tanggung jawab hukum yang berkaitan dengan perusahaan dituntut untuk mengikuti berbagai aturan hukum yang berlaku yang diatur negara maupun pemerintah setempat (Carroll, 1991). Tanggung jawab etik berbicara mengenai adanya dampak yang sangat besar bagi perusahaan maupun reputasinya. Hal ini berbicara seputar bahwa perusahaan dituntut untuk mengikuti norma tidak tertulis, maupun aturan dari para pemangku kepentingan. Tanggung jawab filantropi adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan yang bersifat sukarela untuk melakukan berbagai aktivitas seperti amal, membangun sekolah akses transportasi umum, dan lain-lainnya.

### **IKEA dan Pertumbuhannya**



IKEA merupakan salah satu perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang produksi furnitur rumah tangga yang memiliki kantor pusat di Belanda. IKEA memiliki visi menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang. Ide bisnis IKEA adalah menawarkan berbagai rancangan yang di desain dengan baik, produk perabotan rumah yang fungsional dengan harga yang sangat rendah sehingga sebanyak mungkin orang akan mampu membelinya. Dalam sejarahnya IKEA didirikan oleh Ingvar Kamprad di negara Swedia bagian selatan pada tahun 1943. Nama IKEA merupakan singkatan dari inisial nama Ingvar Kamprad (IK), (E) merupakan kependekan dari Elmtaryd yang merupakan nama peternakan tempat ia tumbuh besar, dan (A) merupakan inisial dari Agunnaryd tempat peternakan tersebut berada. Pada awal kemunculannya, IKEA bermula dari menjual barang-barang mulai dari pulpen, dompet, hingga jam tangan, hingga pada tahun 1947 IKEA mulai menjual barang-barang furnitur serta mebel yang dapat dirancang sendiri atau dikenal dengan *Do it Yourself (DIY)*. IKEA memiliki konsep berbasis pengetahuan yang menyeluruh tentang kebutuhan dan fungsi kehidupan di rumah, dengan memadukan pengalaman

penggunaan material dan teknik produksi. Toko IKEA menghadirkan perabot rumah tangga yang didesain dengan baik dan fungsional yang diproduksi melalui riset dan pengembangan, *quality control* yang ketat, dan dengan memperhatikan keberlanjutan jangka panjang.

Hingga tahun 2021 jumlah gerai IKEA di seluruh dunia mencapai 458 gerai, mengalami kenaikan daripada tahun sebelumnya yaitu 445 gerai (Statista Research Development, 2021). IKEA memiliki 211.000 *co-workers* yang tersebar di 50 negara dan dengan total penjualan yang mencapai lebih dari 41, 3 miliar euros di tahun 2019 dan menjadi salah satu *top brand* terbesar ke-39 di dunia dengan valuasi mencapai 15,3 miliar dollar (IKEA Foundation, 2022). IKEA mengadopsi strategi waralaba (*franchising*) yang memberi kekuatan bagi perusahaan untuk tumbuh dalam pasar internasional, menjaga jiwa kewirausahaan, dan mempertahankan konsep yang melayani kepentingan orang-orang. Melalui strategi waralaba ini, IKEA dapat tumbuh dan berkembang dengan diversifikasi konsep yang kuat, meningkatnya penjualan, menjaga stabilitas ekonomi IKEA di tingkat global dan memiliki kurang lebih 1800-an pemasok



yang tersebar di 50-an negara (IKEA Foundation, 2022). IKEA disambut baik oleh masyarakat dunia karena keunggulan-keunggulan dalam produknya yang efisien dan memiliki harga yang relatif murah dibandingkan dengan produk lainnya.

Kendati demikian IKEA mendapati berbagai tantangan dalam perjalanannya, beberapa di antaranya seperti tantangan dalam struktur perusahaan dan tantangan lainnya adalah seputar keputusan internasionalisasi atau operasi perusahaan di luar negara asalnya. Salah satu tantangan dan masalah kritikal yang dihadapi IKEA adalah adanya tuduhan mengenai pekerja anak di lingkungan perusahaan IKEA di beberapa negara seperti Pakistan dan India. Tantangan dan permasalahan lainnya adalah seputar perbedaan budaya dan kebutuhan antara negara asalnya dengan negara-negara lainnya. Perbedaan dan berbagai variasi budaya di dalam masyarakat di berbagai negara mengharuskan IKEA untuk menyesuaikan produk dan pelayanan mereka sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Hultman dan rekan (2012) mengatakan bahwa dalam beberapa kasus perusahaan tidak dapat menyesuaikan perusahaannya dengan kebutuhan masyarakat. Contohnya saja ketika IKEA memasuki negara Jepang pada tahun 1974

pertama kalinya. Dikarenakan IKEA salah memahami budaya dan kebiasaan masyarakat di Jepang, IKEA terpaksa menutup gerai-gerainya dengan terpaksa karena tidak memiliki peminat

### **Analisis Piramida Carroll Pada Implementasi CSR IKEA**

Seperti yang disebutkan pada bagian sebelumnya, bahwa dalam tulisan ini akan mencoba mengidentifikasi pelaksanaan CSR IKEA berdasarkan piramida Carroll. Piramida Carroll merupakan salah satu konsep integratif dalam pelaksanaan CSR yang tentunya patut dijadikan rujukan bagi berbagai perusahaan di dunia. Piramida Carroll berisi empat bagian tanggung jawab, di antaranya adalah tanggung jawab ekonomi, tanggung jawab legal/hukum, tanggung jawab etika, dan tanggung jawab filantropi. Menurut penulis, keempat jenis tanggung jawab perusahaan yang dikemukakan oleh Carroll ini sangat ideal untuk diaplikasikan pada bisnis model yang berkelanjutan karena memuat dimensi-dimensi yang menjangkau berbagai kondisi dan lingkungan. Oleh karena itu pada bagian selanjutnya penulis akan mencoba menganalisa bagaimana pelaksanaan CSR ditinjau dari piramida Carroll oleh IKEA

sebagai salah satu perusahaan terbesar di dunia.

### *Tanggung Jawab Ekonomi*

Pelaksanaan tanggung jawab ekonomi dapat didefinisikan secara umum sebagai suatu upaya untuk memaksimalkan pendapatan melalui peningkatan jumlah produksi barang dan jasa serta menciptakan lapangan pekerjaan sebanyak-banyaknya. Secara mendasar hal ini merupakan bagian dari upaya perusahaan untuk tumbuh dan bertahan dalam posisi persaingan diantara para pelaku bisnis. Tanggung jawab ekonomi merupakan faktor dasar dari adanya perusahaan jadi sangat penting bagi perusahaan menggunakan strategi yang tepat dalam memperoleh keuntungan. IKEA memiliki strategi yang sangat menarik dalam memproduksi dan memasarkan produk-produknya, sehingga dapat menarik banyak pelanggan. IKEA menjual produk-produknya dengan harga yang cukup murah dengan kualitas yang tinggi tetapi tetap mendapatkan keuntungan yang besar. Total penjualan mencapai lebih dari 41,3 miliar euros di tahun 2019 dan merupakan salah satu *top brand* terbesar ke-39 di dunia dengan valuasi mencapai 15,3 miliar dollar (IKEA Foundation, 2022).

Dalam proses bisnisnya, IKEA menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan keuntungan dan menurunkan biaya produksi. Konsep *Do it Yourself* merupakan salah satu kunci bagi IKEA untuk menurunkan biaya produksi. Dengan hal ini konsumen dapat merakit sendiri barang furniture yang mereka beli, IKEA juga dapat melakukan efisiensi biaya logistik, perpindahan barang, maupun efisiensi gudang penyimpanan. IKEA juga memiliki pemasok barang yang telah diberikan standar tertentu sehingga IKEA dapat membeli banyak produk dengan harga yang lebih murah. Melalui mekanisme-mekanisme operasional perusahaan yang seperti ini IKEA tidak membutuhkan karyawan yang banyak sehingga berdampak pada penghematan biaya operasional karyawan.

Di tengah persaingan yang ketat dalam industri korporasi global pada industri furniture, IKEA masih memimpin hingga saat ini. IKEA terus menilai lingkungan eksternal dan kompetitif, memanfaatkan kekuatan dan peluang, memperkuat area kelemahan dan meminimalkan implikasi buruk dari operasi mereka terhadap lingkungan. Menurut penulis hingga saat ini IKEA berjalan menuju jalan yang benar dalam pengelolaan perusahaan dalam rangka

peningkatan kondisi ekonomi perusahaan. Manajemen rantai pasok IKEA juga menjadi salah satu strategi yang tepat untuk meminimalkan pengeluaran perusahaan sehingga mempengaruhi peningkatan pendapatan bersih pada perusahaan. Manajemen rantai pasok sendiri dilakukan dengan tujuan untuk menekan biaya-biaya produksi, meningkatkan keuntungan, menurunkan tingkat kompetisi dengan perusahaan lain, maupun memberikan kepuasan pada konsumen. Apa yang dilakukan IKEA dengan menjangkau pemasok dari berbagai negara merupakan strategi yang tepat. Hal ini memungkinkan IKEA memilih pemasok dari wilayah terdekat gerai IKEA sehingga berdampak pada pengurangan biaya pengiriman.

Menggunakan pemasok eksternal merupakan bagian dari kontribusi IKEA dalam meningkatkan ekonomi lokal yang juga menjadi bagian dari tanggung jawab ekonomi korporasi. Pemasok yang telah diberikan standar tertentu oleh IKEA dapat menghasilkan produk yang kemudian akan dibeli oleh IKEA, dan dengan sendirinya keuntungan pemasok akan meningkat. IKEA cenderung menggunakan pemasok dari negara tempat gerainya beroperasi (IKEA Foundation, 2022). Hal ini menimbulkan dampak yang begitu positif pada penciptaan

lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Hubungan dengan pemasok juga menjadi fokus utama pelaksanaan CSR IKEA, karena bagaimanapun IKEA juga bergantung pada adanya pemasok yang memiliki kualitas tinggi (Gronvius & Lernborg, 2009).

#### *Tanggung Jawab Legalitas/Hukum*

Pelaksanaan tanggung jawab hukum diklasifikasikan ke dalam korporasi dalam rangka mencapai aspek-aspek legalitas oleh hukum atau undang-undang yang berlaku di dalam wilayah korporasi berada. Secara praktis, tanggung jawab hukum dapat diilustrasikan pada bagaimana perusahaan mampu mematuhi dan mengimplementasikan peraturan-peraturan negara tentang jalannya korporasi dan CSR. Penulis berpendapat bahwa aspek tanggung jawab legalitas berkaitan dengan legitimasi perusahaan. Legitimasi didasarkan pada persepsi, oleh karena itu legitimasi perlu pembuktian (Gronvius & Lernborg, 2009). Pada akhirnya untuk menuju legitimasi dibutuhkan strategi komunikasi, yang dapat dikatakan bahwa pelaksanaan CSR perusahaan merupakan proses dialog antar pemangku kepentingan. Para pemangku kepentingan ini menciptakan legitimasi bagi perusahaan dengan memberikan lisensi-lisensi tertentu untuk operasi perusahaan.

Carroll (1991) berpendapat bahwa legitimasi para pemangku kepentingan dan kekuasaan perusahaan menjadi sangat penting bagi jalannya perusahaan, jadi walau bagaimanapun tujuan tanggung jawab legalitas menjadi sangat penting bagi perusahaan.

Pemangku kepentingan eksternal memainkan peranan penting dalam mengembangkan kebijakan CSR di IKEA (Lindgreen dan rekan, 2012). Misalnya saja karena kayu merupakan bahan baku utama produk IKEA dan hal ini berkaitan dampaknya dengan lingkungan maka IKEA menaruh perhatian dengan menggandeng berbagai pemangku kepentingan seperti Global Forest Watch, dan Greenpeace. Pemangku kepentingan ini memiliki peran mengawasi dan memberikan rekomendasi agar operasi IKEA tetap berada pada jalurnya dengan tidak melakukan kerusakan yang berlebih (Lindgreen dan rekan, 2012). Dalam konsentrasinya terhadap pekerja anak, IKEA bekerja dengan UNICEF dan Save The Children sebagai bagian dari proses menciptakan lingkungan perusahaan yang bebas dari pekerja anak.

Audit juga merupakan keharusan bagi IKEA untuk dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Perusahaan audit independen

memainkan peranan penting dalam ranah konsultasi penerapan kode etik IKEA. Internal IKEA memantau pelaksanaan perjanjian CSR dan kode etik perusahaan (IWAY), seperti apakah para pemasok mematuhi standar IKEA (Lindgreen dan rekan, 2012). Dalam suatu pertemuan tahunan IKEA mengkomunikasikan berbagai hasil audit maupun hasil pantauan internal kepada IFBWW (*International Federation of Building and Wood Workers*) yang merupakan salah satu federasi global dalam serikat pekerja global di bidang bangunan, bahan bangunan, kayu kehutanan dan industri terkait. Tidak sedikit juga kritik yang dilayangkan oleh organisasi-organisasi terkait. Misalnya saja di tahun 2006, ketika Oxfam melayangkan kritiknya dengan menerbitkan sebuah poster yang berisi bahwa IKEA tidak menerapkan kode etiknya dengan membatasi kebebasan berserikat, perundingan, tingkat gaji, kondisi pekerja, dan hak-hak pekerja yang tidak diberikan (Lindgreen dan rekan, 2012).

Proses-proses komunikasi dengan para pemangku kepentingan merupakan bagian dari tanggung jawab yang dilakukan oleh IKEA dalam memenuhi tanggung jawab legalitas untuk mencapai legitimasi dan pengakuan. Berbagai tekanan yang dihadapi

IKEA seperti yang disebutkan di atas, membuat IKEA semakin menunjukkan keinginannya untuk mengintegrasikan tujuan CSRnya secara lebih sistematis ke dalam filosofi manajemen dan operasi bisnisnya. Sejak awal, IKEA menumbuhkan kemitraan dengan berbagai pihak dalam rangka memenuhi tujuan legitimasi dan hukum, misalnya saja dengan Natural Step salah satu lembaga nirlaba yang membantu mengembangkan sistem dan kerangka kerja yang dapat membantu individu, organisasi, dan komunitas mengambil untuk dapat mengambil langkah-langkah yang berarti menuju keberlanjutan. IKEA juga merupakan bagian dari berbagai jaringan bisnis seperti Business for Social Responsibility and Global Compact yang berperan dalam diskusi-diskusi pengembangan perusahaan dan program CSR.

#### *Tanggung Jawab Etika*

Melalui tanggung jawab etis, perusahaan dikaitkan dengan upayanya mematuhi norma, aturan, dan harapan para pemangku kepentingan dan masyarakat itu sendiri. Tanggung jawab ini berbicara mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat

berinteraksi dengan para mitra dan pemangku kepentingan, menciptakan hubungan yang baik melalui seperangkat aturan tertulis dan tidak tertulis mengenai perilaku-perilaku perusahaan. Secara normatif sebagian masyarakat berpendapat bahwa tanggung jawab hukum itu penting untuk mencapai legalitas dan legitimasi suatu perusahaan. Namun, banyak pihak berpendapat bahwa itu saja tidak cukup. Masyarakat masih mengharapkan perusahaan beroperasi dengan cara-cara yang etis (Carroll, 2016). Etika menjadi aspek penting dalam menjiwai tanggung jawab hukum. Tanggung jawab etika mengedepankan suatu keadilan pada operasi perusahaan ketika undang-undang atau peraturan tertulis tidak memberikan panduan.

IKEA sebagai sebuah perusahaan global diidentifikasi memiliki nilai-nilai inti dan standar kode etik yang mengarahkan tindakan-tindakan perusahaan. Misalnya saja, IKEA memastikan bahwa bahan baku untuk produknya tidak diambil dari hutan lindung (IKEA Foundation, 2022). IKEA memiliki 8 nilai inti yang dijadikan landasan bagi setiap tindakan perusahaan, diantaranya adalah tertuang dalam Tabel 1.

Tabel 1. IKEA Core Values

<b>Kebersamaan dan Semangat</b>	Kebersamaan adalah inti dari budaya IKEA. IKEAS menjadi paling kuat ketika kita saling percaya, bergerak ke arah yang sama, dan bersenang-senang bersama
<b>Kesadaran Biaya</b>	Sebanyak mungkin orang harus mampu membeli rumah yang indah dan fungsional. IKEA terus-menerus menantang diri kita sendiri dan orang lain untuk menghasilkan lebih banyak dengan lebih sedikit tanpa mengorbankan kualitas
<b>Kepemimpinan Dengan Memberi Contoh</b>	IKEA melihat kepemimpinan sebagai suatu tindakan, bukan posisi. IKEA mengutamakan nilai-nilai masyarakat sebelum kompetensi dan pengalaman. Orang yang ‘menjalankan apa yang dikatakannya’ dan memimpin dengan memberi contoh. Ini tentang menjadi diri kita yang terbaik dan mengeluarkan sisi terbaik dari diri kita masing-masing
<b>Kesederhanaan</b>	Cara hidup yang sederhana, lugas, dan bumi adalah bagian dari warisan Småland kami. Ini tentang menjadi diri kita sendiri dan tetap dekat dengan kenyataan. IKEA bersifat informal, pragmatis, dan memandang birokrasi sebagai musuh terbesar kami
<b>Berbeda Dalam Suatu Arti</b>	IKEA tidak seperti perusahaan lain dan kami tidak menginginkannya. IKEA suka mempertanyakan solusi yang ada, berpikir dengan cara yang tidak konvensional, bereksperimen dan berani membuat kesalahan - selalu untuk alasan yang baik
<b>Perbarui dan Peningkatan</b>	IKEA terus mencari cara-cara baru dan lebih baik ke depan. Apa pun yang kita lakukan hari ini, kita bisa melakukannya lebih baik besok. Menemukan solusi terhadap tantangan yang hampir mustahil adalah bagian dari kesuksesan kami dan sumber inspirasi untuk menghadapi tantangan berikutnya.
<b>Peduli Terhadap Manusia dan Planet</b>	IKEA ingin menjadi kekuatan untuk perubahan positif. IKEA mempunyai kemungkinan untuk memberikan dampak yang signifikan dan bertahan lama — saat ini dan untuk generasi mendatang
<b>Memberi dan Mengambil Tanggung Jawab</b>	IKEA percaya pada pemberdayaan masyarakat. Memberi dan mengambil tanggung jawab adalah cara untuk tumbuh dan berkembang sebagai individu. Saling percaya, bersikap positif dan berwawasan ke depan menginspirasi semua orang untuk berkontribusi terhadap pembangunan

Sumber: (IKEA Foundation, 2022)

Nilai-nilai inti IKEA menjadi mandat perusahaan, bahwa setiap bagiannya harus terkandung dalam setiap perilaku perusahaan. Tanggung jawab etika IKEA juga berusaha menimbulkan dampak positif bagi setiap pemangku kepentingan di dalam operasi perusahaannya. Dalam dokumen kerangka etik, IKEA Foundation (2022) menjelaskan bahwa mereka konsisten untuk

terus menerapkan standar moral yang berintegritas dan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai hak asasi manusia. IKEA juga menggunakan sumber daya yang berkelanjutan dan mengurangi limbah yang secara tidak langsung merupakan bagian dari integrasi faktor kinerja sosial, etika, dan lingkungan (Al Shuwaler et al., 2020).

Tanggung jawab etika dalam piramida Carroll cukup masuk akal untuk diterapkan dalam pelaksanaan CSR perusahaan karena hal ini akan mengejar tanggung jawab dan respon terhadap berbagai norma, standar, nilai, prinsip, dan harapan yang mencerminkan dan menghormati apa yang dianggap konsisten oleh konsumen, karyawan, pemilik, dan masyarakat sehubungan dengan perlindungan (Carroll, 2016). Penulis menyadari bahwa tanggung jawab hukum dan etis perbedaannya cukup tipis sehingga terkadang menghadirkan ambiguitas dalam penerapannya. Pada hakikatnya keduanya mengandung dimensi atau karakter etika yang kuat dan perbedaannya terletak pada mandate yang diberikan masyarakat melalui kodifikasi-kodifikasi hukum negara maupun masyarakat secara nilai. Untuk memenuhi tanggung jawab etis perusahaan perlu melakukan dengan konsisten harapan nilai dan norma masyarakat, mengakui norma yang diadopsi masyarakat, tidak mengkompromikan norma untuk mengejar tujuan perusahaan, menjadi perusahaan yang baik, serta mengakui integrasi bisnis dan perilaku etis lebih dari sekedar kepatuhan terhadap hukum dan peraturan (Carroll, 1991).

#### *Tanggung Jawab Filantropi*

Tanggung jawab filantropi secara umum berbicara mengenai bagaimana perusahaan mampu mewujudkan harapan masyarakat tentang manfaat yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada masyarakat yang berada di sekitar perusahaan (Carroll, 1991). Tanggung jawab filantropi berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang terdiri dari upaya perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat maupun lingkungan. Perusahaan menyumbangkan sebagian keuntungan perusahaan untuk program-program yang mengarah pada pemberdayaan masyarakat seperti pembangunan fasilitas pendidikan, pendampingan kelompok ekonomi masyarakat, maupun penanaman kembali pohon-pohon di hutan. Tanggung jawab filantropi mencakup kegiatan bisnis yang bersifat sukarela atau bebas tergantung pada Perusahaan. Secara harfiah, filantropi mungkin bukan tanggung jawab perusahaan, tetapi biasanya diharapkan dari operasi bisnis saat ini dan merupakan bagian dari harapan masyarakat sehari-hari. Perusahaan dipandu oleh keinginan perusahaan untuk berpartisipasi dalam berbagai aktivitas sosial yang tidak diamanatkan, tidak diwajibkan oleh hukum, dan secara umum tidak diharapkan dari suatu bisnis dalam arti etis (Carroll, 1991).



IKEA memiliki keyakinan bahwa beberapa masyarakat di dunia membutuhkan stabilitas keuangan dan lingkungan yang sehat jika mereka ingin berkembang. Hal itulah yang menjadi motif dari IKEA untuk berkomitmen dalam membantu keluarga meningkatkan penghasilan seiring dengan melindungi lingkungan. Melalui tema besar ini, IKEA melakukan berbagai bantuan dalam bentuk filantropi kepada masyarakat yang di bagi menjadi lima tematik area, di antaranya adalah *Climate Action, Renewable*

*Energy, Agricultural Livelihoods, Employment & Entrepreneurship, and Special Initiative & Emergency Response* (IKEA Foundation, 2022). Berdasarkan data pada laporannya IKEA melakukan beberapa program untuk pengembangan masyarakat dalam rangka menangani berbagai permasalahan. Dalam hal ini penulis mencantumkan beberapa contoh program yang dilakukan oleh IKEA berdasarkan jenis area tematik kedalam sebuah tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2 Tanggung Jawab Filantropi IKEA**

Area Tematik	Jenis Program dan Bantuan
<b>Aksi Iklim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berpartisipasi dalam berbagai forum deklarasi pengurangan emisi karbon</li> <li>- Bekerjasama dengan beberapa NGO untuk mempercepat aksi-aksi pengurangan perubahan iklim, seperti yang dilakukan di Indonesia yang bekerjasama dengan Climate Work</li> </ul>
<b>Energi terbarukan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penganggaran hibah dana senilai lebih dari 1 miliar euro untuk mengurangi emisi gas rumah kaca sesuai dengan perjanjian paris</li> <li>- Membentuk aliansi dengan Rockefeller foundation dalam inisiatif 1 miliar dollar untuk meningkatkan investasi dalam energi terbarukan melalui distribusi energi terbarukan yang berasal dari sumber lokal seperti jaringan-jaringan mini</li> </ul>
<b>Mata Pencaharian Pertanian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekerjasama dengan <i>One Acre fund</i> untuk menjangkau 1,25 juta petani kecil di Rwanda dan Kenya untuk menciptakan kondisi petani yang mencapai tingkat kesejahteraan dan lingkungan yang sehat</li> <li>- Pengembangan sistem pangan secara linier dengan mempromosikan keanekaragaman hayati, regenerasi, makanan bergizi, setara dan manusia yang sehat seperti yang dilakukan di Indonesia</li> </ul>
<b>Ketenagakerjaan &amp; Kewirausahaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendukung berbagai pengembangan bisnis masyarakat yang terdampak Covid di beberapa negara seperti Bangladesh</li> <li>- Mengembangkan konsep <i>green entrepreneurs</i></li> </ul>
<b>Inisiatif Khusus &amp; Tanggap Darurat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hibah Dana sebesar 10 juta euro untuk berbagai program simulasi menghadapi bencana di Ethiopia, Uganda, dan Kenya</li> <li>- Hibah dana sebesar 3 juta euro untuk mengatasi dampak pandemic covid melalui mitra kerjanya MSF (Medicins Sans Frontieres)</li> </ul>

Sumber: (IKEA Foundation, 2022)

### **Urgensi Pelaksanaan CSR Bagi Keberlanjutan Perusahaan Global**

CSR merupakan suatu bentuk tanggung jawab sosial perusahaan yang telah menjadi isu penting bagi keberlanjutan perusahaan. Sebagai entitas bisnis yang beroperasi di lingkungan yang semakin kompleks, keberlanjutan menjadi salah satu fokus utama perusahaan global dalam mengelola risiko dan memastikan keberlanjutan jangka panjang. Oleh karena itu, pelaksanaan CSR menjadi sangat penting bagi perusahaan global. Pada dasarnya, pelaksanaan CSR mencakup semua aktivitas bisnis yang bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi lingkungan, masyarakat, dan ekonomi. (Carroll dkk., 2010) mengatakan banyak studi yang menemukan bahwa ketika sebuah perusahaan terlibat dalam aktivitas CSR, maka secara langsung akan mempengaruhi keuntungan mereka.

Robinson (2017) mengatakan bahwa sebenarnya menerjemahkan konsep CSR ke dalam praktik masih banyak perbedaan diantara para ahli, walau mereka bersepakat bahwa CSR terdiri dari tiga hal, yaitu lingkungan, ekonomi, dan sosial. Dalam konteks perusahaan global, pelaksanaan CSR dapat berupa investasi dalam inovasi dan

teknologi yang ramah lingkungan, menjaga hak asasi manusia, meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar, serta memperbaiki tata kelola perusahaan agar lebih transparan dan akuntabel. CSR juga dinilai sebagai perilaku etis dari sebuah perusahaan. Jones (1995) menyatakan bahwa perusahaan yang terlibat dalam aktivitas CSR cenderung menciptakan hubungan yang tahan lama dan konstruktif dengan para pemangku kepentingan mereka yang kemudian akan berdampak pada peningkatan keuntungan perusahaan

Salah satu urgensi pelaksanaan CSR bagi keberlanjutan perusahaan global adalah untuk menjaga reputasi perusahaan. Sebagai perusahaan yang beroperasi di berbagai negara dengan jumlah karyawan dan pelanggan yang sangat besar, reputasi perusahaan menjadi sangat penting. Jika perusahaan dianggap tidak bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, maka hal ini dapat berdampak buruk terhadap citra perusahaan dan mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan tersebut. Idowu dan rekan (2015) mengatakan bahwa CSR menjadi penting karena tanggung jawab dunia bisnis kepada masyarakat telah dipertanyakan karena instrumen keuangan

yang salah, praktik yang tidak akuntabel, maupun keputusan bisnis yang didorong semata-mata untuk memaksimalkan keuntungan jangka pendek.

Walau bukan merupakan persyaratan hukum, CSR merupakan sebuah praktik yang baik bagi perusahaan dalam berkontribusi bagi kondisi sosial dan lingkungan sosial. Chen dan rekan (2021) berpendapat bahwa CSR merupakan sebuah model bisnis dengan kondisi perusahaan mengatur diri mereka sendiri untuk bertanggung jawab secara sosial kepada berbagai pemangku kepentingan dan publik. Secara umum, CSR membawa banyak manfaat bagi berbagai elemen seperti masyarakat, mitra bisnis, organisasi nirlaba, maupun internal perusahaan itu sendiri. Elkington (2020) mengatakan bahwa keberlanjutan perusahaan didasarkan pada prinsip-prinsip keuntungan, orang, dan planet maka demikian akan mengacu pada pemeliharaan sistem jangka panjang sesuai dengan pertimbangan lingkungan, sosial, ekonomi dan tentang tanggung jawab sosial. Bagi internal perusahaan, CSR dapat menjadi sebuah strategi dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor perusahaan lainnya. Dengan pelaksanaan CSR, suatu perusahaan akan melangkah lebih jauh dalam mencapai

nilai-nilai keberlanjutan dengan mempertimbangkan faktor-faktor sosial maupun lingkungan. CSR merupakan sebuah komitmen perusahaan yang bertujuan untuk memberikan kembali kepada masyarakat yang sesungguhnya menjadi salah satu titik yang menentukan keberhasilan operasional perusahaan. Komunitas kian sadar dan menaruh perhatian pada bentuk tanggung jawab sebuah perusahaan, oleh karenanya CSR memainkan peranan penting bagi keberlanjutan perusahaan.

Apabila melihat pemaparan pada bagian sebelumnya, CSR dapat dilihat sebagai sebuah keseluruhan bangunan suatu perusahaan. Carroll (1991) dengan jelas menyajikan suatu perspective CSR secara menyeluruh melalui piramidanya yang meliputi empat bentuk tanggung jawab yaitu ekonomi, hukum, etika dan diskresi atau filantropi. Dengan dasar piramidanya yaitu tanggung jawab ekonomi yang membuat perusahaan berusaha memenuhi keuntungan dalam perusahaannya merupakan suatu pondasi agar perusahaan dapat terus beroperasi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan dalam perusahaannya. Ketiga komponen lainnya merupakan faktor pendukung dari sebuah bisnis agar dapat memperoleh dukungan dari berbagai

pemangku kepentingan. Lebih jauh lagi setiap komponen dalam piramida Carroll sebenarnya secara tersirat membahas pemangku kepentingan yang berbeda. Misalnya saja dalam tanggung jawab ekonomi maka yang terpapar dalam komponen ini adalah pemegang saham dan karyawan. Tanggung jawab hukum berbicara mengenai kepemilikan perusahaan, izin operasional yang tentunya dalam hal ini akan mempengaruhi pemangku kepentingan dari sektor pemerintahan. Tanggung jawab etis dapat dikatakan mempengaruhi setiap pemangku kepentingan yang berbicara mengenai penerapan norma-norma dari perusahaan. Serta tanggung jawab filantropi merupakan dampak yang diharapkan timbul dari aktivitas perusahaan bagi masyarakat sekitar perusahaan terutama dalam bidang ekonomi dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat sekitar

Keberlanjutan merupakan aspek penting yang harus dicapai bagi sebuah perusahaan. Konsep keberlanjutan tidak hanya menyangkut satu aspek, namun beberapa aspek yang saling berkaitan. Keberlanjutan merupakan suatu konsep yang menunjukkan dimensi ekonomi, sosial, maupun dimensi fisik yang diidentifikasi oleh Kuhlman & Farrington (2010) dan mengarah pada konsep *Tripple Bottom Line*

milik Elkington yang menunjukkan hubungan erat antara ide keberlanjutan dan pelaksanaan CSR. Seperti yang diketahui bahwa sebenarnya konsep CSR merupakan konsep yang relatif baru, namun dalam waktu singkat mendapat pijakan yang cukup kuat karena berbagai sebab. Misalnya saja, dalam suatu realitas aktor pemerintah tidak selalu dapat memenuhi kesejahteraan masyarakatnya dengan memuaskan. kemudian juga terkadang adanya kegagalan pasar dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat secara merata dan kegiatan ekonominya hanya mampu berdampak pada segelintir orang. Konsep CSR merupakan salah satu solusi efektif guna menciptakan pembangunan berkelanjutan yang berdampak pada peningkatan kualitas kehidupan masyarakat, lingkungan hijau, maupun keberlanjutan perusahaan itu sendiri. Bagi perusahaan, pelaksanaan CSR sudah menjadi kebutuhan yang harus dilakukan demi terciptanya keberlanjutan. CSR bukan lagi suatu konsep kerelaan namun sudah merupakan sebuah komitmen bagi perusahaan. Dengan pelaksanaan CSR, perusahaan akan dapat menciptakan citra positif terhadap produk yang dijual sehingga dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Sisi positif lainnya yang dapat tercipta, adalah masyarakat akan mendukung

operasional perusahaan sehingga tidak akan muncul konflik maupun permasalahan. Dapat dilihat pada perusahaan IKEA diatas, dengan menjalankan satu konsep CSR milik Carrol yang mencakup 4 aspek, IKEA dapat berkembang secara pesat di seluruh dunia

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa IKEA yang merupakan perusahaan furnitur asal Swedia, telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip CSR dalam setiap aspek bisnisnya. Penerapan prinsip CSR oleh IKEA ini didasarkan pada piramida CSR milik Carroll yang terdiri dari tanggung jawab ekonomi, tanggung jawab hukum, tanggung jawab etika, dan tanggung jawab filantropi. Pada tingkatan pertama, IKEA memastikan bahwa bisnis mereka menghasilkan keuntungan yang cukup untuk tetap bertahan dan berkembang. Pada tingkatan kedua IKEA juga memperhatikan aspek hukum dan memastikan bahwa bisnis mereka mematuhi semua peraturan dan regulasi yang berlaku. Pada tingkatan ketiga, IKEA mempertimbangkan prinsip-prinsip etis dalam setiap keputusan bisnis yang diambil, seperti melakukan pengadaan bahan baku yang ramah lingkungan dan memperhatikan hak asasi manusia dalam

rantai pasokan mereka. Pada tingkatan keempat, IKEA melakukan kegiatan filantropi dengan memberikan kontribusi positif pada masyarakat dan lingkungan sesuai pemaparan pada bagian sebelumnya

IKEA dapat terus menjaga pertumbuhan bisnisnya hingga saat ini dengan cara-cara yang efektif dan berkelanjutan dengan menerapkan prinsip-prinsip CSR. Pelaksanaan CSR oleh IKEA tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan, tetapi juga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan reputasi perusahaan. CSR merupakan komponen yang sangat penting dibangun oleh perusahaan demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan terutama untuk meningkatkan pendapatan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran yang cukup positif tentang penerapan kegiatan CSR oleh IKEA. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini masih berfokus pada sudut pandang perusahaan dan belum memberikan perspektif yang lebih luas tentang dampak CSR IKEA terhadap masyarakat dan lingkungan secara lebih lengkap. Sangat penting untuk memperhatikan sudut pandang

eksternal dengan mengidentifikasi pihak-pihak yang terhubung secara langsung oleh aktivitas CSR IKEA.

Hal ini dapat menjadi saran dan masukan untuk penelitian selanjutnya, perlu diketahui bahwa sangat penting dalam penelitian untuk mengidentifikasi dan melihat sudut pandang mitra-mitra yang terdampak secara langsung oleh penerapan aktivitas CSR IKEA. Selanjutnya adalah penting juga untuk membandingkan perusahaan furniture lainnya dalam penelitian dengan tujuan untuk mengetahui wawasan yang lebih mendalam tentang posisi IKEA dan sejauh mana IKEA mengintegrasikan tanggung jawab sosial dalam bisnis mereka dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

## REFERENSI

- Al Shuwaler, A., Quttainah, M. A., Kee, D. M. H., Kei, C. M., Qi, E. J., Wen, E. C., Qu, G., Saxena, M., & Pandey, R. (2020). IKEA's Corporate Social Responsibility. *International Journal of Tourism and Hospitality in Asia Pasific*, 3(2).  
<https://doi.org/10.32535/ijthap.v3i2.824>
- Alfred D. Chandler Jr., & Bruce Mazlish, eds. (2005). *Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History*. New York: Cambridge University Press, 2005. xiii + 249 pp. ISBN 0-521-84061-9, \$65.00 (cloth); ISBN 0-521-54993-0, \$22.99 (paper).
- Enterprise and Society*, 7(1).  
<https://doi.org/10.1093/es/khj009>
- Anisah Ismail, N. I. (2022). Samsung's CSR in Solving Educational Issues in India. *Jurnal Hubungan Internasional*, 15(2).  
<https://doi.org/10.20473/jhi.v15i2.34430>
- Bowen, H. R., Bowen, P. G., & Gond, J. P. (2013). Social responsibilities of the businessman. In *Social Responsibilities of the Businessman*.  
<https://doi.org/10.2307/3708003>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications*, 11(3).  
<https://doi.org/10.1108/13563280610680821>
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evaluation Of A Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3).
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4).  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1).  
<https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, W. K., Carson, C., Fennema, M., Heemskerk, E., & Sapinski, J. P. (2010). The making of a transnational capitalist class. In *The making of a transnational*

- capitalist class.*  
<https://doi.org/10.5040/9781350223257>
- Chen, C. C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y. T., Sivarak, O., & Chen, S. C. (2021). The role of corporate social responsibility and corporate image in times of crisis: The mediating role of customer trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168275>
- Cohn, T. H., & Hira, A. R. (2021). Global political economy: Theory and practice. *Asian Politics & Policy*, 14(4). <https://doi.org/10.1111/aspp.12661>
- Corley, K. G., Cochran, P. L., & Comstock, T. G. (2001). Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders. *Journal of Public Affairs*, 1(1). <https://doi.org/10.1002/pa.50>
- Elkington, J. (2020). Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. In *Greenleaf Book Group*.
- Gronvius, P., & Lernborg, C. M. (2009). IKEA and CSR : Like Hand in Glove? In *Gronvius*.
- Hamidu, A. A., Haron, H. M., & Amran, A. (2015). Corporate social responsibility: A review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4). <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83>
- Hendrayani, Y., & Uljanatunnisa, U. (2021). CSR in the Pandemic Era Based Values State-Defense: Content Analysis on the Official Website of Five State-Owned Enterprises. *Society*, 9(1). <https://doi.org/10.33019/society.v9i1.260>
- Hultman, J., Johnsen, T., Johnsen, R., & Hertz, S. (2012). An interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.1.001>
- Idowu, S. O., Schmidpeter, R., Capaldi, N., & Fifka, M. S. (2015). Dictionary of Corporate Social Responsibility CSR, Sustainability, Ethics and Governance. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 8, Issue 4).
- IKEA Foundation. (2022). *Corporate Social Responsibility*. <https://ikeafoundation.org>.
- Jones, T. M. (1995). INSTRUMENTAL STAKEHOLDER THEORY: A SYNTHESIS OF ETHICS AND ECONOMICS. *Academy of Management Review*, 20(2). <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>
- Korten, D. C. (2017). When Corporations Rule the World. In *The Top 50 Sustainability Books*. <https://doi.org/10.4324/9781351279086-25>
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability? In *Sustainability* (Vol. 2, Issue 11). <https://doi.org/10.3390/su2113436>
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F., & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: A multiple case study. *European Journal of Marketing*, 46(7).



- <https://doi.org/10.1108/03090561211230142>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. In *Journal of Management Studies* (Vol. 43, Issue 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Morsing, M., & Roepstorff, A. (2015). CSR as Corporate Political Activity: Observations on IKEA's CSR Identity—Image Dynamics. *Journal of Business Ethics*, 128(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2091-1>
- Robinson, S. (2017). Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context. In *Journal of Global Responsibility* (Vol. 8, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2017-0009>
- Statista Research Development. (2021). *Number of Traditional IKEA stores worldwide in 2020 and 2021*. <https://www.statista.com/statistics/1060053/number-of-ikea-stores-worldwide/>
- Syam, H., Arinto, A., An Aqimuddin, E., & Setiawan, E. (2021). Kedudukan Asean CSR Network Dalam Pengelolaan CSR Di ASEAN Berdasarkan Hukum Internasional. *Arena Hukum*, 14(3). <https://doi.org/10.21776/ub.arenahukum.2021.01403.1>
- Thacker, H. (2019). Understanding the Four Levels of CSR. *The CSR Journal*. <https://thecsrjournal.in/understanding-the-four-levels-of-csr/>
- Titisari, K. H. (2017). Praktek Corporate Social Responsibility (Csr) Di Perusahaan Multinasional. *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(1). <https://doi.org/10.23917/reaksi.v2i1.3497>