

**ANALISIS RANTAI NILAI GLOBAL (*GLOBAL VALUE CHAIN*) ADIDAS
DALAM KONTRIBUSI ISU LINGKUNGAN**

(Skripsi)

Oleh

AGIL MULYANI

NPM 1916071011



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2023

ABSTRAK

ANALISIS RANTAI NILAI GLOBAL (*GLOBAL VALUE CHAIN*) ADIDAS DALAM KONTRIBUSI ISU LINGKUNGAN

Oleh

AGIL MULYANI

Adidas merupakan salah satu perusahaan manufaktur olahraga yang menginovasi produk sepatunya dengan bahan-bahan yang ramah lingkungan. Karena saat ini banyak perusahaan-perusahaan besar menghasilkan limbah yang menyebabkan jumlah sampah plastik laut meningkat, akan tetapi Adidas justru memanfaatkan hal tersebut untuk menciptakan bisnis berkelanjutan. Dalam hal ini, perusahaan Adidas masih menggunakan bahan-bahan yang mengandung zat kimia berbahaya, hal tersebut dilaporkan oleh Greenpeace bahwa Adidas belum sepenuhnya menggunakan bahan yang ramah lingkungan untuk produknya, walaupun Adidas sudah melakukan upaya untuk melakukan inovasi produknya. Dalam hal ini hadirnya *global value chain* sangat penting untuk melihat bagaimana perusahaan Adidas menjalankannya, apakah memang sepenuhnya berhasil atau tidak.

Tujuan dari penelitian ini ialah mendeskripsikan produksi sepatu ramah lingkungan Adidas, serta menganalisis *global value chain* Adidas dalam kontribusi isu lingkungan. Penelitian ini menggunakan teori ekonomi politik lingkungan global, teori *global value chain*, dan konsep sustainable business model. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan mengumpulkan data sekunder yang didapat dari studi pustaka dan studi dokumen.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan Adidas melakukan inovasi dengan menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan dan menjadikan sebuah produk salah satunya adalah sepatu. Dengan menginterpretasikan enam dimensi dari *global value chain*.

Kata Kunci : *Global Value Chain*, Perusahaan Adidas, Sepatu Ramah lingkungan, Bisnis Berkelanjutan

ABSTRACT

ADIDAS GLOBAL VALUE CHAIN ANALYSIS IN CONTRIBUTION TO ENVIRONMENTAL ISSUES

By

AGIL MULYANI

Adidas is a sports manufacturing company that innovates its shoe products with environmentally friendly materials. Currently, many large companies produce waste which causes the amount of marine plastic waste to increase, but Adidas is taking advantage of this to create a sustainable business. In this case, the Adidas company still uses materials that contain dangerous chemicals. This was reported by Greenpeace that Adidas has yet to fully use environmentally friendly materials for its products, even though Adidas has made efforts to innovate its products. In this case, it is a global *value chain*. It is very important to see how the Adidas company runs it, whether it is completely successful or not. This research aims to describe Adidas environmentally friendly shoe production, as well as Adidas global value chain analysis in contribution to environmental issues. This research uses global environmental political economy theory, the theory of *global value chain*, and the concept of sustainable business models. A qualitative approach was used to answer research questions by collecting secondary data obtained from library research and document study. This research shows that the Adidas company innovates by using environmentally friendly materials and making products, one of which is shoes by interpreting the six dimensions of the global *value chain*.

Keywords: *Global Value Chain*, Adidas Company, Eco-friendly Shoes, Sustainable Business

**ANALISIS RANTAI NILAI GLOBAL (*GLOBAL VALUE CHAIN*) ADIDAS
DALAM KONTRIBUSI ISU LINGKUNGAN**

Oleh

AGIL MULYANI

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA HUBUNGAN INTERNASIONAL

Pada

**Jurusan Hubungan Internasional
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**JURUSAN HUBUNGAN INTERNASIONAL
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2023

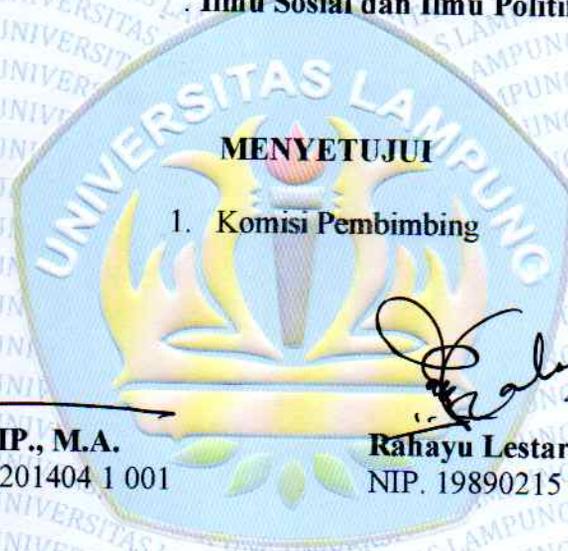
Judul Skripsi : **ANALISIS RANTAI NILAI GLOBAL (GLOBAL VALUE CHAIN) ADIDAS DALAM KONTRIBUSI ISU LINGKUNGAN**

Nama Mahasiswa : **Agil Mulyani**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1916071011**

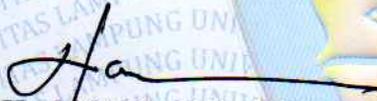
Program Studi : **Hubungan Internasional**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



MENYETUJUI

1. **Komisi Pembimbing**


Hashi Sidik, S.IP., M.A.
NIP. 19791230 201404 1 001


Rahayu Lestari, S.Ikom. M.A.
NIP. 19890215 202203 2005

2. **Ketua Jurusan Hubungan Internasional**

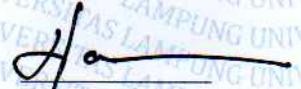

Simon Sumanjaya H, S.A.N, M.P.A.
NIP. 19810628 200501 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

Hasbi Sidik, S.IP., M.A.



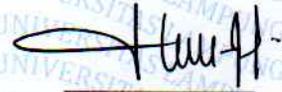
Sekretaris

Rahayu Lestari, S.I.kom., M.A.



Penguji

Tety Rachmawati, S.IP., M.A.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik



Dra. Ida Nurhaida, M.Si.

NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **28 November 2023**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa

1. Karya tulis saya, skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan komisi pembimbing dan penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 28 November 2023

Yang membuat pernyataan,



Agil Mulyani

NPM. 1916071011

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Gadingrejo, Kabupaten Pringsewu, Lampung pada hari Jum'at, 29 Juni 2001 dari pasangan Bapak Misto dan Ibu Tri Subekti. Penulis merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara dengan saudara pertama yang bernama Janu Riyadi dan saudara kedua yang bernama Tomi Yulianto. Penulis mulai menempuh pendidikan formal sekolah dasar di SDN 02 Tegalsari. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan tingkat menengah pertama di SMP PGRI 1 Gadingrejo dan menyelesaikan sekolah menengah atas di SMA Negeri 1 Gadingrejo.

Pada tahun 2019, penulis diterima sebagai mahasiswa pada Jurusan Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN. Selama masa perkuliahan, Penulis aktif dalam melakukan kegiatan akademik dengan mengikuti kegiatan penelitian dan pengabdian bersama dosen Hubungan Internasional, dan mengikuti kegiatan International Indonesia-Croatia *Joint Summer School* pada tahun 2019. Selain itu juga mengikuti kegiatan menulis puisi tingkat internasional yang diselenggarakan oleh sharepedia.id pada tahun 2020 dan menjadi peserta terbaik. Penulis juga tergabung dalam kegiatan Buddy yang diselenggarakan oleh *International Office* Universitas Lampung, aktif dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Hubungan Internasional (HMJ HI) sebagai Kepala Divisi Bidang Akademik (2022), menjadi panitia bagian essay pada acara *International Culture Fest* (ICF) yang diadakan oleh HMJ HI (2021), dan menjadi ketua pelaksana kegiatan IR IMUNE yang diadakan oleh HMJ HI (2022). Penulis melakukan kegiatan magang di Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (WALHI) Eksekutif Daerah Lampung. Selain itu, penulis juga aktif mengikuti kepanitiaan mulai tahun 2019-2022.

MOTTO

“Tidak ada yang menuai kecuali apa yang mereka tabur”

(QS Al-An'am: 164)

If you feel blue, take the cat for you

(unknow)

Dreaming about the day when you wake up. And find what you're looking for

(Tylor Swift)

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, karena atas Rahmat dan Hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Rantai Nilai Global (*Global Value Chain*) Adidas dalam Memproduksi Sepatu Ramah Lingkungan”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana sekaligus menyelesaikan studi di Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis juga tidak melupakan bahwa berhasilnya penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, doa, dan semangat berbagai pihak kepada penulis dalam menghadapi tantangan selama penelitian berlangsung, sehingga pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, atas segala berkah dan rahmat-Nya dalam memberikan kemudahan baik selama penyusunan hingga menyelesaikan skripsi, serta kepada Baginda Nabi Muhammad SAW yang menuntun dari zaman kegelapan menuju jalan kemenangan.
2. Prof. Dr. Ir. Lusmelia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung.
3. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M. Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Simon Sumanjoyo H, S.A.N., M.PA., selaku Ketua Jurusan Hubungan Internasional Universitas Lampung.
5. Bapak Fahmi Tarumanegara, S.IP., M.SI., M.B.A, selaku dosen Pembimbing Akademik, yang senantiasa memberikan arahan dan masukan kepada penulis supaya lebih baik lagi.

6. Bapak Hasbi Sidik, S.IP., M.A., selaku Dosen Pembimbing Utama skripsi, yang senantiasa sabar dalam memberikan ilmu, waktu, masukan, bimbingan, nasihat serta motivasi kepada penulis selama masa perkuliahan, dan penyusunan skripsi hingga selesai. Terima kasih banyak atas segala dedikasinya selama ini.
7. Ibu Rahayu Lestari, S.I.kom., M.A., selaku Dosen Pembimbing Pendamping Skripsi yang sudah memberikan ilmu, waktu, masukan, bimbingan, nasihat serta motivasi kepada penulis agar lebih semangat lagi. Terima kasih banyak atas bantuannya selama proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi saya.
8. Ibu Tety Rachmawati, S.IP.,M.A., Selaku Dosen Penguji Skripsi yang telah memberikan ilmu, waktu, saran serta masukan kepada penulis. Terima kasih banyak sudah banyak membantu dan mengapresiasi saya selama masa perkuliahan, banyak memberikan ilmu baru, dan memberikan kepercayaan lebih kepada saya.
9. Seluruh Dosen Jurusan Hubungan Internasional, terima kasih atas ilmu, bantuan, dan pengalaman yang diberikan kepada penulis, serta tidak lupa selalu mengajarkan semboyan HI yaitu, 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun) 1J (Jujur). Semoga kelak ilmu yang diperoleh penulis dapat menjadi bekal berharga kedepannya.
10. Kepada kedua orang tuaku yaitu Bapak Misto, Ibu Tri Subekti, terima kasih banyak telah memberikan segalanya kepada penulis, mendidik saya dengan sepenuh hati, membekali dengan segala hal baik, selalu mengajarkan kejujuran dalam setiap proses hidup saya, selalu mengingatkan untuk menjaga kesehatan, selalu memberikan cerita yang sangat ceria untuk saling menghibur dikala rasa lelah, serta selalu membagikan energi baik untuk tetap semangat. Tidaklah cukup sanwacana ini untuk menuliskan segala kebaikan kalian, biarlah doa yang

kupanjatkan kepada Allah untuk kalian. Semoga saya kedepannya menjadi manusia yang baik, bermanfaat, dan dapat saling membantu serta mengerti satu sama lain.

11. Untuk kakakku, Janu Riyadi (dan istri) serta Tomi Yulianto (dan istri), terima kasih selalu memberikan do'a, bantuan, serta dukungan semangat baik secara moral maupun material. Untuk kedua ponakanku yang lucu dan ceria Mikaila dan Dito, terima kasih sudah selalu memberikan senyuman kepada saya, selalu memberikan energi baik yang bisa membuat saya lebih semangat, semoga kalian berdua bisa menjadi anak yang shaleh dan shalehah untuk kedua orang tua.
12. Untuk keluarga besar Kakek dan Nenek yaitu keluarga besar Mbah Santoso, terima kasih selalu mendo'akan penulis, selalu memberikan dukungan, semangat serta kebaikan. Terima kasih kepada Bulek Heni, Bulek Dian, dan sepupu-sepupuku yang baik, semoga kalian selalu mendapatkan rezeki yang lancar.
13. Untuk sahabatku, Taris Nanda Wahyudi, dan Talitha Nirmala Ramadhani yang sebentar lagi juga akan menjadi orang sukses, terima kasih sudah berbagi kebahagiaan kepada penulis, selalu memberikan candaan jayus yang lucu. Untuk Mba Indah Sabiela sekaligus kakakku yang cantik, terima kasih sudah selalu siap memberikan kata-kata motivasi, dan mendengarkan keluh-kesahku, semoga kita diberikan kelancaran oleh Allah SWT, hingga masa tak ditentukan.
14. Untuk *special person* pada part ini "911", terima kasih selalu memberikan semangat, energi kebaikan, memberikan saran serta masukan, membantu dalam setiap kesulitan penulis, menjadi tempat untuk berbagi cerita dan keluh kesah, semoga kamu selalu diberikan kesehatan, serta kesuksesan disetiap proses hidupmu

15. Untuk diriku sendiri Agil Mulyani, kamu keren, kamu hebat, kamu kuat, kamu lebih dari apapun, terima kasih sudah berjuang sampai sejauh ini, terima kasih sudah menjadi manusia sabar dan baik, maaf kalau selama ini selalu mendorong terlalu keras. Semoga menjadi manusia yang lebih baik lagi kedepannya, selalu berjuang untuk kedepannya.
16. Untuk anak-anak sekte kost-an dhinne, semoga kalian sehat selalu, terima kasih sudah memberikan banyak tawa, senyum, dan cerita baru dalam setiap part kehidupan penulis. Untuk Shinta Adelia Sukma, bestie terbaik yang keren, terima kasih sudah menjadi bagian dari setiap cerita penulis, semoga kamu selalu diberikan kemudahan dan kelancaran baik masa kini maupun masa depan.
17. Untuk teman-teman KKN, terima kasih sudah memberikan banyak cerita, serta pengalaman baru. Untuk Zendy Meng Oyenku, terima kasih sudah menjadi tempat berbagi cerita, keluh kesah, dan menjadi patner pencinta kucing, semoga kamu selalu kuat menghadapi apapun itu.
18. Untuk teman-teman HI 2019, terima kasih sudah menjadi bagian dari setiap memori yang mengisi cerita hidup saya, dan menginspirasi saya untuk terus berkembang. Terima kasih untuk Taufiq, Amanda, Deyna, Dhinne, Ismi, Sulis, Enggal, Aufa, Ramadhani, Sonya, Cici, Emilia, Faris, serta kakak-kakak yang baik hati Mba Tia, Kak Elsa, Kak Tisa, Kak Agung, Kak Rodo, Kak Ananda, Kak Deo, Kak Fauzi dan semuanya, terima kasih sudah senantiasa membantu dan menyemangati saya dalam proses penyusunan skripsi sampai dengan selesai, semoga kalian diberikan rezeki dan kesuksesan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, maka penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun demi perbaikan dalam skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat

digunakan sebagai referensi yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya, seluruh civitas akademika serta para pembaca.

Bandar Lampung, 28 November 2023

Penulis

Agil Mulyani

NPM 1916071011

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR SINGKATAN	v
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Landasan Teori dan Konsep	17
2.2.1 Teori Ekonomi Politik Lingkungan.....	17
2.2.2 Teori <i>Global Value Chain</i>	20
2.2.3 Konsep <i>Sustainable Business Model</i>	23
2.3 Kerangka Pemikiran	25
III. METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian	27
3.2 Fokus Penelitian	28
3.3 Sumber Data	29
3.4 Teknik Pengumpulan Data	29
3.5 Teknik Analisis Data	30
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Hasil.....	32
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan Adidas	32
4.1.2 Pemetaan Pabrik atau Toko Sepatu Adidas Secara Global	34
4.1.3 Produk Sepatu Adidas yang Ramah Lingkungan	39
4.2 Pembahasan	42
4.2.1 Analisis <i>Global Value Chain</i> Adidas	42
4.2.1.1 Analisis Struktur Input-Output	43
4.2.1.2 Lingkup Geografis pada <i>global value chain</i>	67
4.2.1.2 Analisis Tata Kelola (Perusahaan Utama dan Organisasi industri)	

pada <i>global value chain</i>	75
4.2.1.3 Analisis <i>Upgrading</i> dan <i>Downgrade</i>	83
4.2.1.4 Analisis Konteks Lembaga Lokal	92
4.2.1.5 Analisis Pemangku Kepentingan	99
V. SIMPULAN DAN SARAN	110
5.1 Simpulan	110
5.2 Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	113

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.2 Rangkuman Hasil Literature Review	15
Tabel 4.1 Sepatu Adidas Ramah Lingkungan	40
Tabel 4.2 Proses Produksi Sepatu Adidas Ramah Lingkungan	90
Tabel 4.3 Kerja sama Adidas dengan Lembaga Terkait	94

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Sustainable and Circular Business Model</i>	24
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	26
Gambar 3.1 <i>Global Value Chain</i>	29
Gambar 4.1 Biaya R&D Adidas Tahun 2010-2022	45
Gambar 4.2 Kemasan Sepatu Adidas Ramah Lingkungan	47
Gambar 4.3 Mesin Pemotong Bahan Pembuatan Sepatu Adidas	55
Gambar 4.4 Proses Penjahitan Bagian Atas Sepatu	55
Gambar 4.5 Proses Sole Sepatu Adidas	56
Gambar 4.6 Struktur Perusahaan Adidas di Bawah Setiap Segmen Rantai Nilai	65
Gambar 4.7 Produksi Sepatu Adidas di Seluruh Dunia Tahun 2008-2022 Pada	
Penjualan Global	69
Gambar 4.8 Teknologi Pembuatan Sepatu Adidas	80
Gambar 4.9 <i>Energy Management System</i> (EnMS)	81
Gambar 4.10 Energi Panel Surya Adidas	82
Gambar 4.11 Mapping Kegiatan Hulu dan Hilir <i>Global Value Chain</i> ..	91
Gambar 4.12 Sepatu Adidas Pertama Tahun 2016 ..	98
Gambar 4.13 <i>Mapping</i> Aktor <i>Global Value Chain</i> Adidas ..	109

DAFTAR SINGKATAN

1. CO₂ : Karbon Dioksida
2. EVA : *Ethylene Vinyl Acetate*
3. GVC : *Global Value Chain*
4. HDPE : *High Density Polyethylene*
5. LSM : Lembaga Swadaya Masyarakat
6. MNCs : *Multinational Corporations*
7. NGOs : *Non-Governmental Organizations*
8. NPEs : *Nonylphenol Ethoxylates*
9. PBB : Perserikatan Bangsa-Bangsa
10. PET : *Polietilen Tereftalat*
11. PVC : *Polyvinyl Chloride*
12. SBM : *Sustainable Business Model*
13. TBL : *Triple BottomLine*
14. UNEP : *United Nations Environment Programme*
15. CFC : Chlorofluorocarbons
16. DJSI : *Dow Jones Sustainability Indices*
17. AS : Amerika Serikat
18. EPS : *Expanded Polystyrene*
19. ZDHC : *Zero Discharge of Hazardous Chemicals*
20. PFCs : *Perfluorinated Chemicals*
21. EnMS : *Energy Management System*
22. PV : Fotovoltaik

I. PENDAHULUAN

Skripsi ini mendeskripsikan berbagai sub bab yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian. Selain itu penelitian ini mengidentifikasi mengenai dukungan perusahaan Adidas terkait *global value chain* dengan menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan untuk produk sepatu mereka, sehingga akan memberikan efek berkelanjutan. Penelitian ini memiliki gap atau permasalahan sehingga menimbulkan kesenjangan antara ideal dan *factual statement*. Lalu, dengan memberikan paparan mengenai garis besar penelitian pada bagian rumusan masalah, maka akan menghadirkan sebuah pertanyaan penelitian. Selanjutnya pada pendahuluan ini, peneliti menjelaskan mengenai dasar pemilihan isu, hal ini dapat mempermudah pembaca untuk mengetahui isi dari latar belakang.

1.1 Latar Belakang

Permasalahan lingkungan merupakan sebuah isu yang menjadi perbincangan penting, baik oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), Negara, maupun setiap individu dalam masyarakat. Saat ini, mulai muncul para konsumen yang mementingkan lingkungan (*green consumerism*), dan mulai beralih pada produk yang lebih ramah lingkungan (*environment friendly*) untuk mendapatkan produk yang lebih layak (Thogersen, 2012). Akibat adanya peningkatan konsumen yang beralih kepada produk yang ramah lingkungan ini, mendorong sebuah inovasi yang mendukung produk tersebut, yaitu bisnis berkelanjutan yang dilakukan oleh *Multinational Corporations* (MNCs). Istilah ini berawal dari konsep keberlanjutan yang muncul dalam konteks pertumbuhan kesadaran terhadap isu-isu lingkungan seperti pemanasan global, polusi udara, dan perubahan iklim yang memiliki efek berbahaya terhadap manusia dan lingkungan

(Chofreh, 2020). Dalam hal ini, perubahan penggunaan bahan yang ramah lingkungan, dilakukan oleh masyarakat karena adanya kesadaran terhadap kerusakan lingkungan yang berlebihan akibat kegiatan manusia yang tidak bertanggung jawab.

Konsep ini telah diikuti oleh program pemerintah internasional yaitu PBB yang memaksa organisasi di bawah naungannya seperti United Nations Environment Programme (UNEP) untuk mengubah cara bisnis mereka, dimana organisasi ini perlu mengubah cara mereka dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai-nilai dalam lingkungan, sosial, dan perspektif ekonomi (Chofreh, 2017). Konsep ini disebut sebagai konsep *Sustainable Business Model* (SBM), konsep ini dapat digunakan untuk mengevaluasi proses bisnis saat ini, yang akan menghasilkan sebuah inovasi bisnis yang baru, menilai kerja bisnis, dan mengelola komunikasi antara pemangku kepentingan (Chofreh, 2017). Perkembangan pemikiran konsep SBM ini menuntut usaha atau bisnis untuk tidak hanya mementingkan *profit* yang diterima, tetapi juga mulai memikirkan dampak terhadap lingkungan, sebab tanpa disadari hal ini telah mengeksploitasi sumber daya sekitar usaha mereka (Hogevold, 2011). Setiap perusahaan perlu meninjau kembali model bisnis yang diterapkan, supaya dapat beradaptasi dengan kondisi bisnis yang terus berubah dan menciptakan keunggulan yang kompetitif khususnya di pasar global (Pieroni, 2019). Mengembangkan model bisnis untuk keberlanjutan seharusnya mempertimbangkan *economy sharing*¹ dan *economy circular*². Karena dengan adanya model bisnis yang tepat maka perusahaan akan mendapatkan *profit* yang sesuai target (Pieroni, 2019).

Dalam hal ini, SBM dapat dikategorikan sebagai inovasi model bisnis perusahaan yang memiliki upaya melalui praktik bisnis dan proses produksi atau melalui produk yang dikembangkan dengan teknologi baru yang berkelanjutan.

¹ *Economy sharing* lebih menekankan pada individu dan organisasi berbagi sumber daya yang dimiliki melalui platform atau jaringan digital, hal ini digunakan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada serta mempromosikan efisiensi, aksesibilitas, dan berkelanjutan.

² *Economy circular* menghasilkan pertumbuhan ekonomi dengan mempertahankan nilai produk, bahan, dan sumber daya yang digunakan dalam jangka panjang, sehingga akan mengurangi kerusakan lingkungan dan sosial, seperti pengelolaan limbah dan efisiensi sumber daya dalam pengurangan emisi karbon.

Industri sepatu olahraga merupakan salah satu industri yang semakin besar peminatnya, tetapi produksi sepatu memiliki dampak negatif yang besar terhadap lingkungan. Menurut laporan European Commission, pada tahun 2017 produksi sepatu di dunia menyumbang 36,2% sampah atau sekitar 1,2 juta ton per tahun, diperkirakan hanya 5% yang dapat didaur ulang (European Commission, 2017). Jenis sampah yang dihasilkan mengandung bahan dasar yang berbahaya terhadap lingkungan seperti *Polyvinyl Chloride* (PVC), *Ethylene Vinyl Acetate* (EVA), dan karet sintetis (European Commission, 2017). Selain itu juga menurut laporan Greenpeace bahwa perusahaan industri sepatu menggunakan bahan-bahan kimia yang mengandung zat beracun, seperti *Nonylphenol Ethoxylates* (NPEs) (Greenpeace, 2011). Dapat disimpulkan bahwa SBM dalam penjelasan ini, menjadi salah satu wadah pengembangan inovasi produk yang lebih ramah lingkungan, karena masih banyak perusahaan sepatu yang menggunakan bahan berbahaya yang dapat merusak lingkungan.

Saat ini terdapat perusahaan sepatu yang mulai menjalankan *sustainability strategy in Environmental* nya yaitu dengan mengembangkan SBM, namun terdapat beberapa perusahaan sepatu internasional yang belum menerapkan konsep SBM dengan seharusnya seperti PUMA, New Balance, Merrel, Saucony, dan yang lainnya (Washingtonpost, 2012). Hal ini dikarenakan, bahan yang mereka gunakan mengandung bahan dasar yang berbahaya terhadap lingkungan. Bahan tersebut mengandung kapas konvensional, karet sintetis, dan plastik yang terletak pada sol, dan tali sepatu (Washingtonpost, 2012). Berbeda dengan beberapa perusahaan tersebut, Adidas³ perusahaan sepatu yang berasal dari Jerman yang didirikan pada tahun 1920 ini, menjadi contoh perusahaan sepatu yang menjalankan konsep SBM dengan serius (Adidas, 2021). Dari penjelasan tersebut, bahwa perusahaan sepatu yang sudah mengembangkan SBM tidak sepenuhnya menggunakan bahan yang ramah lingkungan, namun diantara itu semua, terdapat perusahaan sepatu yang terkenal menggunakan bahan ramah lingkungan yaitu Adidas.

³ Didirikan oleh dua bersaudara yaitu Adolf Dassler dan Rudolph Dassler yang terletak di kota Herzogenaurach, Jerman.

Adidas merupakan perusahaan olahraga pertama yang memelopori dan membawa inovasi penggunaan bahan-bahan yang ramah lingkungan untuk produknya, dan sudah menerapkan standar *sustainability strategy in environmental* ke pasar massal, hal ini bertujuan karena kepekaan perusahaan terhadap perubahan lingkungan, dan perubahan iklim yang disebabkan oleh *global warming*, selain itu juga standar yang diterapkan dapat menumbuhkan keuntungan terhadap lingkungan berkelanjutan seperti menciptakan produk yang ramah lingkungan (Chamorro, 2006). Dimana kurang lebih sudah sekitar 20 tahun Adidas menjadi industri pemimpin perubahan keberlanjutan, pada tahun 1998 bahwa Adidas sudah mengembangkan standar lingkungan dan sosialnya sendiri yang harus dipatuhi oleh semua perlengkapannya (Adidas, 2015). Oleh sebab itu, pada tahun 2005 Adidas berkomitmen dalam penghapusan zat OSPAR+ dari sepatu olahraganya (Greenpeace, 2005). Oleh karenanya, Adidas secara langsung membawa pengaruh yang cukup baik untuk inovasi produk ramah lingkungan.

Dibalik kesuksesannya untuk menciptakan produk yang mampu bersaing dengan produk dari perusahaan lain, Adidas sendiri mengikat dirinya untuk bekerja sama dengan organisasi Parley for the Oceans⁴ untuk menciptakan terobosan baru terhadap produk sepatu mereka yaitu dengan memanfaatkan limbah sampah plastik laut untuk menjadi bahan dasar pembuatan produk sepatu mereka. Menurut Xin Xu pada tahun 2021, menjelaskan bahwa pengelolaan sampah plastik laut membutuhkan sebuah kerja sama yang stabil dan berjangka panjang. Dalam penelitiannya Xu menyebutkan bahwa terdapat lima kategori badan tata kelola yaitu organisasi internasional, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), pemerintah, perusahaan, serta publik (Xu, 2021). Kerjasama ini dilakukan untuk melihat bagaimana dampak ekonomi serta manfaat dalam tata kelola hubungan dua arah pelaku kerja sama dalam pengelolaan sampah plastik laut.

Kerjasama yang dilakukan antara perusahaan Adidas dan organisasi *Parley For the Oceans* terjalin sejak tahun 2015, di mana tujuan dari adanya kerja sama ini adalah untuk menangani ancaman lingkungan terhadap polusi sampah plastik di

⁴ *Parley for the Oceans* merupakan sebuah organisasi nirlaba yang dibentuk oleh Cyrill Gustch pada tahun 2012, dimana organisasi ini berfokus pada perlindungan lautan terutama pada sampah plastik.

lautan. Terdapat tiga prinsip penting yang menjadi bagian dari adanya kerja sama ini yaitu menghindari, mencegah, dan mendesain ulang. Melihat kerja sama yang dilakukan oleh Adidas dan organisasi *Parley For the Oceans* bersama menjunjung prinsip pencegahan yaitu dengan mencegah adanya sampah plastik untuk memasuki lautan dan mengubahnya menjadi sebuah perlengkapan olahraga dengan performa tinggi. Mendukung argumen ini menurut Matthew Edwards bahwa plastik yang digunakan Adidas berasal dari pembersihan pantai yang diadakan oleh *Parley Ocean School* di Hout Bay (Adidas, 2015). Dengan adanya gerakan pengurangan sampah plastik yang dilakukan oleh Adidas dan organisasi Parley, hal ini sangat membantu dalam mencegah adanya penumpukan sampah dan mengubahnya menjadi sebuah inovasi baru.

Pada tahun 2018 Adidas berhasil mengurangi 40 ton lebih sampah plastik pada pusat distribusinya di seluruh dunia dan menggantinya dengan bahan yang lebih berkelanjutan (Loh, 2021), lalu pada tahun 2019, menurut laporan Adidas bahwa setelah bekerja sama dengan *Parley for the Ocean* ini Adidas mampu mengurangi sampah yang tersebar di laut sebesar 2.810 ton plastik (Morgan, 2020). Sampah ini disortir dan dikirim ke pengelolaan Adidas. Adidas menggunakan botol plastik yang mengandung *polietilen tereftalat* (PET), selanjutnya mengolahnya menjadi sebuah filamen, lalu dipintal dan menjadi apa yang disebut dengan *Parley Ocean Plastic* atau sejenis benang poliester (Morgan, 2020). Botol PET ini juga tidak sepenuhnya digunakan dan diolah menjadi benang, namun botol PET ini akan dipisahkan kembali berdasarkan jenisnya, jika botol tersebut terbuat dari bahan *High Density Polyethylene* (HDPE) maka akan dikirimkan ke fasilitas daur ulang untuk digunakan sebagai bahan dasar pembuatan gantungan baju dan manekin (Parley, 2020). Hal ini menjadi salah satu bukti kuat terhadap pengelolaan dan keseriusan Adidas dalam menciptakan inovasi terhadap produk sepatunya.

Selain bekerja sama dengan *Parley For the Oceans*, Adidas juga bermitra dengan *platform* inovasi lain seperti, *Fashion for Good* pada tahun 2018, *Spinnova* pada tahun 2021, *Infinited Fiber Company* pada tahun 2021, dan *Pond* pada tahun 2022. Semakin luasnya kerja sama yang dilakukan oleh Adidas dan organisasi maupun *startup* yang berbidang di lingkungan ini, menjadikan sebuah *value* sendiri

terhadap Adidas, seperti Adidas dapat melakukan kegiatan produksi yang cukup baik dalam menciptakan produk sepatunya, sehingga dapat dengan mudah dan cepat dalam melakukan pemasarannya. Dalam hal ini, secara langsung bahwa Adidas mulai menerapkan rantai nilai global (*global value chain*) untuk produksi yang dilakukan.

Global value chain yang dilakukan oleh sebuah perusahaan, lebih menekankan pada produk berkelanjutan dengan menggunakan bahan yang ramah lingkungan. Adanya kerja sama yang dilakukan oleh Adidas dengan berbagai pihak ini, membuat Adidas menjadi lebih berfokus pada manajemen pengelolaan serta kontribusi yang ditunjukkan untuk melihat dampaknya terhadap lingkungan. Kontribusi Adidas terhadap lingkungan dijelaskan berdasarkan *global value chain* yang dimiliki oleh Adidas sendiri. Kontribusi Adidas terhadap penerapan *global value chain* yang berhubungan langsung terhadap dampaknya untuk lingkungan dapat terlihat berdasarkan penggunaan bahan baku poliester, dimana pada tahun 2022 Adidas sudah menggunakan sekitar 96% poliester daur ulang. Selain penggunaan bahan baku yang ramah lingkungan Adidas juga mengurangi gas karbon terhadap produk mereka, data terbaru yang didapat, pada tahun 2022 Adidas memperkenalkan sebuah produk sepatu yang berhasil bekerjasama dengan Allbirds untuk pengurangan emisi karbon yaitu *Adizero Lightstrike* sebesar 10%.

Menurut Gereffi, *global value chain* merupakan sebuah rangkaian aktivitas yang secara lengkap dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk membawa produk mentah ke penggunaan akhir atau siap diberikan kepada konsumen, *global value chain* dikelompokkan menjadi dua ruang lingkup yaitu lokal dan global, lalu dibagi menjadi enam dimensi yaitu struktur input dan output, lingkup geografis, pemerintahan, *upgrading* dan *downgrade*, konteks kelembagaan lokal, serta pemangku kepentingan industri (Gereffi, 2011). Hal ini mendukung istilah yang dikenalkan oleh Michael E. Porter yang berasal dari *Harvard Business School*, bahwa *global value chain* membantu perusahaan dalam pengoptimalan serta menciptakan sebuah nilai yang unggul dan memiliki sebuah keuntungan yang maksimal (Porter, 1997). *Global value chain* menggambarkan sebuah rangkaian lengkap aktivitas yang dilakukan perusahaan dan pekerja untuk menghasilkan

produk hingga penggunaan akhir, hal ini termasuk pada kegiatan seperti desain, produksi, pemasaran, distribusi serta dukungan kepada konsumen akhir.

Jika melihat *global value chain* Adidas, maka akan terdapat pemasaran, pemasaran yang dilakukan oleh Adidas tergolong modern dan mengikuti permintaan konsumen global, pada tahun 1993 Adidas memiliki 70% pangsa pasarnya di AS setelah mengakuisisi perusahaan Support Inc, sebuah perusahaan olahraga yang ada di AS (Alsbiei, 2015). Lalu pada tahun 2022 berdasarkan data yang bersumber dari statista terhadap penjualan Adidas, hampir 40% penjualan Adidas didominasi oleh wilayah *Europe, the Middle East and Africa* (EMEA), lalu pangsa penjualan dari wilayah utama Amerika Utara dan Tiongkok Raya masing-masing mencapai 28%, selain itu juga menghasilkan lebih dari 22,5 miliar euro di seluruh dunia (Statista, 2022). Pemasaran yang dilakukan Adidas, menggunakan strategi *e-commerce brand* yaitu transformasi digital yang mengubah cara penjualan dengan mendekati diri ke pelanggan melalui teknologi, Adidas sendiri sudah menghabiskan sekitar 90% anggaran pemasarannya untuk kampanye digital dan media sosial (kobedigital, 2022). Adidas menjadi salah satu brand ternama yang memiliki pesaing kuat seperti brand sepatu global yaitu Nike, Asics, dan yang lainnya, dimana Adidas berusaha menjadi perusahaan perlengkapan olahraga dengan menggunakan teknologi digital, serta inovasi dan kolaborasi untuk memperluas pemasaran mereka dalam dunia internasional atau pasar global (kobedigital, 2022). Selain itu, pemasaran inilah yang mendukung adanya produk ramah lingkungan, karena akan menciptakan inovasi baru terhadap produk dan pengemasan Adidas agar dapat mengurangi penggunaan kantong plastik.

Namun disisi lain, meskipun Adidas sudah menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan untuk pembuatan produk sepatu ini, namun secara keseluruhan tidak begitu memaparkan setelah adanya produksi tersebut, bagaimana perusahaan mengelola limbah yang menjadi bekas kegiatan produksi sepatunya. Karena pada tahun 2011 bahwa Adidas menjadi salah satu perusahaan yang merusak ekosistem sungai di China, yaitu sungai Yangtze. Hal ini didukung langsung oleh laporan Greenpeace, dimana saat melakukan tes laboratorium dihasilkan sampel berupa penggunaan bahan kimia berbahaya yang dilakukan oleh perusahaan Adidas, yaitu

zat *nonylphenols* dan *perfluorinated* yang menjadi polusi air. Hal ini berlangsung cukup lama, hingga saat ini perusahaan Adidas hanya mempublikasikan pernyataan yang mana perusahaan tidak mencemari sungai tersebut. Namun dalam hal ini, perusahaan tidak menunjukkan hasil dari lab yang dilakukan, secara langsung *global value chain* Adidas belum sepenuhnya terwujud pada lingkungan khususnya pengurangan bahan kimia berbahaya walaupun sudah menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan, sehingga menurut peneliti hal ini perlu untuk diselidiki lebih lanjut mengenai pengelolaan limbah dan pemanfaatan sampah laut yang baik oleh perusahaan Adidas, dan menyelidiki bahwa *global value chain* ini sudah sepenuhnya terwujud atau hanya menjadi syarat Adidas untuk mendapatkan nama baik secara global mengenai perusahaan yang ramah lingkungan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas adalah, Pada tahun 1990-an perusahaan manufaktur olahraga seperti Adidas mencoba untuk membuat terobosan baru dengan memanfaatkan limbah plastik laut sebagai bahan baku pembuatan sepatu mereka, serta memasarkan produk sepatu mereka ke pasar global dengan memenuhi kebutuhan konsumen yang sudah beralih ke produk dengan bahan yang ramah lingkungan. Hal ini yang menjadikan perusahaan lain yang sejenis ikut bersaing dalam membuat produk mereka dengan ciri khas yang berbeda untuk melihat posisi Adidas dalam menciptakan produk sepatu yang ramah lingkungan, dan sudah dipasarkan dengan menggunakan model bisnis berkelanjutan serta menerapkan *global value chain*. Oleh sebab itu peneliti menarik permasalahan yaitu saat ini banyak perusahaan-perusahaan besar menghasilkan limbah yang menyebabkan jumlah sampah plastik laut meningkat, akan tetapi Adidas justru memanfaatkan hal tersebut untuk menciptakan bisnis berkelanjutan. Untuk itu, berdasarkan rumusan masalah tersebut, peneliti mengambil pertanyaan penelitian “Bagaimana rantai nilai global (*global value chain*) Adidas dalam kontribusi isu lingkungan?”

1.3 Tujuan

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan produksi sepatu ramah lingkungan Adidas.
2. Menganalisis rantai nilai global (*global value chain*) Adidas dalam kontribusi isu lingkungan.

1.4 Manfaat

1. Secara Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan konsep-konsep dalam ilmu pengetahuan di bidang ilmu Hubungan Internasional dalam kajian ekonomi politik lingkungan global, yang berkaitan dengan *global value chain* atau rantai nilai global Adidas dalam memproduksi sepatu ramah lingkungan.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi perusahaan Adidas dalam menerapkan *global value chain*nya terutama pada bidang lingkungan berkelanjutan atau menciptakan produk yang ramah lingkungan, serta menjadi wadah untuk lebih memaksimalkan kerja sama dengan NGO lingkungan, pemangku kepentingan seperti masyarakat atau komunitas lingkungan, serta negara lain, dengan mengedepankan prinsip berkelanjutan yang konstan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, tinjauan pustaka sendiri digunakan untuk membantu peneliti dalam mengidentifikasi sebuah topik yang dibahas, mendukung metodologi, memberikan suatu konteks, atau mengubah arah penelitian. Pada bagian ini peneliti menyajikan ke dalam tiga bagian, Pertama, menjelaskan mengenai penelitian terdahulu sekaligus berkaitan langsung dengan penelitian yang akan atau sedang dilakukan, namun tema yang peneliti ambil belum pernah dibahas oleh peneliti lain sebelumnya secara spesifik., dimana peneliti menggunakan atau mereview lima penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Kedua mengenai teori dan konsep yang digunakan yaitu teori ekonomi politik lingkungan global, teori *global value chain*, dan konsep SBM. Lalu yang terakhir mengenai kerangka berpikir, yang digunakan peneliti untuk menjelaskan maksud dan tujuan Adidas selaku perusahaan sepatu yang mendukung *global value chain* pada produk sepatu ramah lingkungan.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian *pertama*, merupakan penelitian yang dilakukan oleh Hussain A. Ali Mahdi, Mohammed Abbas, dan Taher Ilyas Mazar yang berjudul “*A Comparative Analysis of Strategies and Business Models of Nike, Inc. And Adidas Group with special reference to Competitive Advantage in the context of a Dynamic and Competitive Environment*” pada tahun 2015 (Mahdi dkk., 2015). dimana dalam penelitiannya ini, peneliti menggunakan metode kualitatif komparatif dimana peneliti membandingkan strategi bisnis dan persaingan lingkungan antara perusahaan Adidas dan Nike, selain itu juga peneliti menggunakan *secondary data* dari Nike dan Adidas, dimana data ini dikumpulkan dari buku, studi kasus, laporan tahunan dan jurnal akademik, selanjutnya data

arsip diperoleh dari laporan tahunan perusahaan yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang perusahaan baik Nike maupun Adidas. Selain itu juga peneliti menggunakan perspektif strategi bisnis (Sumer), model bisnis, dan *competitive environment* (lingkungan kompetitif). Dalam penelitiannya, peneliti membahas mengenai upaya yang ketat dan sistematis untuk suatu strategi dan dampaknya terhadap perusahaan, seperti dimana peneliti menyoroti strategi Nike yang berfokus pada inovasi dan penyediaan harga untuk pelanggan, sedangkan Adidas sendiri berfokus pada perluasan diferensiasi, inovasi dan mencoba untuk menghasilkan produk, layanan, dan proses baru dalam rangka untuk mengatasi persaingan.

Hasil dari penelitian ini adalah setiap perusahaan baik Adidas maupun Nike memiliki strateginya sendiri, seperti salah satu strategi yang disebutkan yaitu multi-merek, dimana strategi ini menekankan pada perluasan aktivitas pasar di negara berkembang, meningkatkan infrastruktur, proses dan sistem, serta menumbuhkan budaya konvensi yang menentang dan mendukung perubahan, selain itu juga strategi ini memiliki kemampuan untuk membentuk dasar keunggulan secara kompetitif yang berkelanjutan bagi kedua perusahaan. Selain itu juga keberhasilan terhadap keberlanjutan antara kedua perusahaan ini juga berasal dari organisasi, dimana organisasi membantu mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan (mitigasi risiko yang akan berdampak pada bisnis dan industri perusahaan). selain itu juga keberhasilan organisasi dalam hal ini juga bergantung kepada strategi yang diikuti, Adidas sendiri memiliki strategi yang berfokus pada pengurangan biaya dan waktu produksi, memperluas pasar, dan meningkatkan daya tarik dalam produk sepatu dan peralatan olahraga, sedangkan Nike sendiri berfokus pada inovasi desain dan pemasaran.

Kedua, merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dimitri Kozak dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “*The development of sustainability strategy with a focus on environmental issues in the context of MNCs : The business case of Adidas*” yang diterbitkan oleh Universitas Catolica Lisbon (Bisnis dan Ekonomi) pada tahun 2018 (Kozak, 2018). Dalam penelitiannya ini, peneliti menjelaskan bahwa perusahaan Adidas mendorong tindakan berkelanjutan, namun

seiring nya waktu, perusahaan tersebut beralih kepada fokus strategi daya saing, seperti berkolaborasi dengan organisasi *Parley for The Ocean* pada tahun 2015, dengan mengintegrasikan tindakan keberlanjutan dalam rantai pasokan, hal ini dilakukan karena meyakini bahwa kegiatan tersebut memiliki dampak yang lebih besar dan bersifat positif.

Metode yang digunakan oleh Kozak adalah analisis kualitatif lalu didukung oleh data orientasi yang berkaitan dengan keberlanjutan kuantitatif, teknik pengumpulan data tersebut dilakukan dengan merangkum sumber primer dan sekunder, seperti laporan secara eksternal yang mencakup situs *website* resmi perusahaan, laporan tahunan, laporan berkelanjutan, *green company reports* (laporan perusahaan hijau), sedangkan data primer sendiri diperoleh melalui wawancara dan akses internal ke basis data. Lalu peneliti sendiri menggunakan teori proses dan *varians* yang digabungkan untuk menganalisis berbagai macam sumber data, hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi implikasi bagi perusahaan multinasional lainnya untuk terlibat langsung dengan lingkungan. Selain itu juga peneliti menggunakan konsep SBM sebagai alat analisisnya.

Dalam jurnal nya, hasil yang diperoleh oleh Kozak adalah dengan membagi struktur organisasi dengan topik keberlanjutan menjadi tiga fungsi utama yaitu, *social environmental affairs (supply chain)*, *sustainability brand (product)*, *green company (operations/facilities)* (Kozak, 2018). Adidas adalah contoh perusahaan yang mampu mendorong perubahan internal dengan berdasarkan sumber daya sekaligus melihat peluang konsumen yang sadar dengan masalah lingkungan, dengan menciptakan dan meningkatkan produk global di atas standar tingkat perusahaan untuk mencegah kerusakan reputasi pada perusahaan yang di motivasi oleh daya saing sekaligus menciptakan nilai ekonomi dan ekologis.

Ketiga, merupakan penelitian yang dilakukan oleh Fabian Zagel dan Volodymyr Tarhonskyi yang berjudul “*How do German industrial leaders evolve their business model towards sustainability : A case study of Adidas AG and Siemens AG*” pada tahun 2020 (Zagel & Tarhonskyi , 2020). Dalam penelitiannya Zagel dan Tarhonskyi memiliki tujuan utama yaitu untuk melihat bagaimana perkembangan kontribusi MNCs dengan bisnis model (BM) termasuk *Triple*

Bottom Line (TBL) antara perusahaan Adidas AG dan Siemens AG, yang memiliki tanggung jawab serta tantangan yang lebih penting daripada perusahaan kecil maupun menengah lainnya (Zagel & Tarhonskyi , 2020).

Peneliti menggunakan metode kualitatif eksploratif dengan teknik wawancara, dimana tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman mengenai masalah yang diberikan, sekaligus mendapatkan wawasan dari isu yang diteliti. Objek utama penelitian ini adalah inovasi MBS dalam pengembangan serta visi pembangunan keberlanjutan perusahaan di masa yang akan datang. Dalam penelitiannya didasarkan pada teori inovasi SBM dan diuji berdasarkan temuan empiris, ini merupakan salah satu bentuk pendekatan induktif, selain itu juga peneliti menggunakan *primary data* dan *secondary data* untuk mendukung penelitiannya.

Adapun hasil dari penelitian ini adalah perusahaan multinasional mulai mengembangkan praktik bisnis nya menuju keberlanjutan contohnya perusahaan Adidas AG dan Siemens AG, yang disajikan dalam model bisnis yang berkelanjutan, sekaligus memberikan wawasan mengenai kepraktisan bisnis yang berkembang sebagai salah satu penilaian yang komprehensif atau daur ulang, dan dapat menyelidiki perkembangan perusahaan dalam model bisnis berkelanjutan. Baik Adidas maupun Siemens menciptakan sebuah dialog yang digunakan untuk meningkatkan rantai pasokan mereka dan dapat berkontribusi kepada masyarakat, seperti yang ditunjukkan dalam analisis *Corporate Citizenship*, dimana Siems fokus kepada program yang diarahkan ke pengaruh sosial dan lingkungan, sedangkan Adidas lebih kepada mengaktifkan konsumen di seluruh dunia untuk terlibat dalam olahraga dan meningkatkan kesehatan fisik serta mental melalui berbagai program pendidikan (Zagel & Tarhonskyi , 2020).

Keempat, merupakan penelitian yang dilakukan oleh Giulia Novello dengan judul “*How eco-innovations can lead the way towards the creation of a sustainable business model: A multiple case study of the apparel & footwear industry*” pada tahun 2020 (Novello, 2020). penelitian ini ditujukan untuk menganalisis jenis inovasi ramah lingkungan sekaligus membuktikan bahwa strategi keberlanjutan mengenai industri pakaian dan alas kaki menjadi kreasi model bisnis berkelanjutan.

Novello sendiri menggunakan pendekatan studi kasus ganda yang didasarkan pada data sekunder dan primer, data yang diambil juga menggabungkan antara dua metode yaitu kuantitatif dan kualitatif yang dikumpulkan melalui survei, artikel, jurnal, dan observasi. Secara khusus penelitian ini menganalisis tren keberlanjutan dalam sektor pakaian jadi dan alas kaki, hal ini digunakan untuk memahami inisiatif perusahaan dalam melakukan bisnis.

Beberapa konsep pembangun yang digunakan Novello dalam penelitian ini adalah SBM, *business model innovation, sustainability (the new economic model), eco-innovations*. Adapun hasil penelitian ini adalah dimana industri pakaian jadi bekerja sama dan berinvestasi untuk memastikan bahwa produknya tidak menyebabkan kerusakan lingkungan serta menghargai ekosistem yang disediakan oleh alam, dan tetap menciptakan nilai konsumen (Novello, 2020). Dalam penelitiannya peneliti memberikan salah satu fakta mengenai perusahaan yang berfokus pada pelanggan namun tetap mementingkan lingkungan dan terus mempromosikan produknya yang ramah lingkungan, yaitu perusahaan Adidas dimana perusahaan ini dianggap lebih banyak menghasilkan produk yang berkelanjutan dan mempromosikannya dengan lebih baik. Perbedaan yang terlihat jelas antara peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini adalah, dimana peneliti terdahulu berfokus pada perusahaan Adidas yang mampu mempromosikan produk ramah lingkungan dengan baik, namun peneliti saat ini berfokus pada nilai beda seperti apa yang ditunjukkan oleh Adidas walaupun sudah menggunakan bahan yang berkelanjutan, hal ini yang menjadi fokus utama peneliti yaitu menemukan nilai dalam strategi diferensiasi Adidas.

Kelima, merupakan penelitian yang dilakukan oleh Veena Patras dengan judul "*Sustainability in the Shoe Market : Adidas on the move to sustainability*" pada tahun 2021 (Patras, 2021). Pada dasarnya penelitian ini membahas mengenai perusahaan Adidas yang telah melakukan perbaikan dalam metode produksi dan rantai pasokan dengan mengurangi zat karbon serta emisi gas rumah kaca lainnya, dimana dengan melakukan daur ulang sampah plastik menjadi sepatu. Tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk meneliti, menganalisis, sekaligus mengevaluasi

pola produksi Adidas sebagai merek *fashion* yang mengambil produsen massal serta mengambil langkah penting untuk menjadi perusahaan berkelanjutan.

Dalam penelitiannya Patras menggunakan metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data sekunder atau melalui situs resmi Adidas, artikel kritik, ulasan, jurnal lingkungan, dan lain sebagainya, selanjutnya data ini dikumpulkan dan dan hasil dari data ini dianalisis menggunakan konten kualitatif. Hasil penelitian ini adalah bahwa Adidas sudah melakukan kampanye dengan mengumpulkan limbah plastik laut yang akan di daur ulang untuk pembuatan benang yang kemudian dibentuk menjadi sebuah sepatu, dan Adidas sendiri memiliki komitmen untuk tidak menggunakan serat *polyester* sebagai “*the cotton initiative*” pada tahun 2024, hasil ini menjadi salah satu bukti bahwa Adidas adalah salah satu merek sepatu yang ramah lingkungan (Patras, 2021).Peneliti sendiri menggunakan konsep keberlanjutan yang digunakan untuk melihat seberapa besar dampak adanya inovasi perusahaan Adidas ini terhadap pengurangan sampah plastik di laut, serta mengeksplorasi lebih jauh mengenai kampanye Adidas mengenai keberlanjutan sumber daya, pekerja, pengemasan, pembuatan sepatu, bahan dan lingkungan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini adalah, dimana penelitian ini menjelaskan mengenai komitmen Adidas mengenai pembuatan produk sepatu mereka yang ramah lingkungan, sedangkan peneliti saat ini tidak hanya menyoroti hal itu saja, namun melihat nilai yang dihasilkan Adidas saat melakukan pemasaran di pasar sepatu global dengan menggunakan strategi diferensiasi untuk menghindari adanya persamaan desain atau pun yang lainnya, oleh sebab itu peneliti menggunakan itu sebagai salah satu variabel pendukung.

Tabel 2.2 : Rangkuman Hasil *Literature Review*

	(Hussain et al)	(Dimitri Kozak)	(Zagel dan Tarhonskyi)	(Giulia Novello)	(Veena Patras)
Topik Penelitian	Stategi dan model bisnis Adidas serta Nike yang merujuk pada keunggulan kompetitif dalam konteks lingkungan yang dinamis dan kompetitif	Strategi berkelanjutan dengan fokus isu lingkungan yang dilakukan oleh Adidas	Pengembangan model bisnis yang berkelanjutan oleh Adidas AG dan Siemens AG	Inovasi bahan ramah lingkungan serta strategi keberlanjutan industri alas kaki dengan model bisnis berkelanjutan	Perubahan pola produksi Adidas menjadi perusahaan berkelanjutan

Teori dan Konsep	Strategi bisnis (sumer), model bisnis, dan lingkungan kompetitif	Teori proses dan <i>varians</i>	<i>Sustainable Business Model</i> (SBM)	SBM, <i>Business Model Innovation, Sustainability (the new economic model), eco-innovations</i>	Konsep keberlanjutan
Metode	Pendekatan Kualitatif komparatif	Pendekatan Kualitatif deskriptif	Pendekatan Kualitatif Eksploratif	mix metode dengan menggabungkan antara kualitatif dan kuantitatif	Pendekatan Kualitatif Deskriptif
Fokus Inti	Analisis upaya dan strategi perusahaan Adidas dan Nike untuk mengatasi persaingan	Analisis kerja sama Adidas dan organisasi Parley for the Oceans yang mendorong strategi daya saing	Kontribusi Adidas dan Siemens pada perusahaan yang berkelanjutan, mengarah pada pengaruh sosial dan lingkungan	Promosi yang dilakukan oleh Adidas mengenai produk keberlanjutan atau produknya yang ramah lingkungan	Komitmen Adidas dalam pembuatan produk ramah lingkungan serta pengurangan sampah plastik di laut
Kesimpulan	Adanya strategi yang membentuk dasar keunggulan secara kompetitif yang berkelanjutan antara Adidas dan Nike	Adanya kolaborasi yang dilakukan oleh Adidas memotivasi adanya daya saing dalam menciptakan nilai ekonomi dan ekologis	Perkembangan kontribusi MNCs terhadap pembangunan keberlanjutan perusahaan di masa yang akan datang.	Industri alas kaki berinvestasi untuk memastikan bahwa produknya tidak merusak lingkungan dan tetap menciptakan nilai konsumen	Komitmen Adidas untuk tidak menggunakan serat polyester pada tahun 2024 menjadi bukti Adidas menjadi sepatu yang ramah lingkungan
Posisi Jurnal terhadap Penelitian	Mengadopsi model bisnis yang digunakan oleh Adidas untuk melihat persaingan yang kompetitif terhadap inovasi produk yang berkelanjutan	Mengadopsi logika terkait fungsi organisasi yaitu social environmental affairs (<i>supply chain</i>)	Mengadopsi konsep SBM untuk melihat Adidas dalam mengembangkan <i>supply chain</i> nya	Mengadopsi penggunaan konsep SBM untuk menganalisis bahwa Adidas memastikan produknya tidak menyebabkan kerusakan lingkungan	Mengadopsi fokus penelitian yang membahas mengenai komitmen Adidas dalam mengurangi sampah plastik dan zat karbon, untuk menjadi produk yang ramah lingkungan

Sumber: Hasil Olah Peneliti

2.1 Landasan Teori dan Konsep

Teori penting digunakan dalam penelitian sosial karena tidak hanya memberikan landasan dan alasan dalam penelitian yang sedang dilakukan, tetapi juga memberikan kerangka kerja untuk memahami fenomena sosial dan menginterpretasikan temuan penelitian (Bryman, 2018). Selain itu kaitan teori dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti akan menciptakan pola yang lebih terstruktur (Neuman, 2014). Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori *value chain*, teori ekonomi politik lingkungan, serta konsep *sustainable businnes model*, untuk mengetahui *global value chain* (rantai nilai global) Adidas dalam memproduksi sepatu ramah lingkungan.

2.1.1 Teori Ekonomi Politik Lingkungan

Sejak tahun 1992, dalam “Konvensi Kerangka Kerja PBB tentang Perubahan Iklim” telah dibentuk untuk meningkatkan kualitas udara dengan mengurangi kuantitas polusi udara seperti emisi karbon dioksida (CO₂) dan secara aktif digunakan sebagai agenda global, dalam jurnalnya yang berjudul “*The impact of economic and political reforms on environmental performance in developing countries*” Jin Zhao berpendapat bahwa hubungan antara ekonomi dan politik dalam lingkup lingkungan salah satunya yaitu melindungi lingkungan dimana membutuhkan transformasi dari sistem ekonomi, politik, sosial, dan energi. Kebijakan ini ditargetkan akan membantu dalam mengarahkan transisi namun membutuhkan lebih banyak mengalami peningkatan kualitas kelembagaan untuk memastikan apakah implementasi kebijakan tersebut dapat dipantau secara efektif, karena pada dasarnya perubahan kelembagaan untuk melindungi lingkungan telah banyak dikritik (Zhao, 2021). Ekonomi politik lingkungan memiliki tujuan untuk memperdalam mengenai pemahaman tentang interaksi antar ekonomi, lingkungan, dan kesejahteraan manusia. Di satu sisi Connelly dan Smith mengkritik bahwa pembangunan berkelanjutan banyak menginterpretasikan sebagai modernisasi ekologi, atau berpusat pada gagasan mengenai ekonomi dan lingkungan bukanlah hal *mutually exclusive* maksudnya adalah pembangunan ekonomi dapat tetap

berlangsung secara efisien dari segi lingkungan, dan disatu sisi kerusakan serta pencemaran lingkungan dapat dicegah atau dikurangi (Connelly dan Smith, 2003).

Teori ekonomi politik lingkungan global lebih mengintegrasikan isu lingkungan dengan pasar (Balaam & Dillman, 2014). terlepas dari pernyataan di atas bahwa sistem produksi global bekerja atas permintaan pasar, dimana perusahaan akan memakai istilah “pengutamakan lingkungan dan praktik etis” yang digunakan untuk mengimbangi standar konsumen masa kini dalam memperoleh keuntungan lebih sebagaimana pernyataan Clapp dan Dauvergne,

“business, here, is seen as an environmental leader, as the pursuit of profits becomes the pursuit of more efficient use of the environment” (Clapp & Dauvergne, 2005).

Pernyataan ini diperkuat dengan penelitian bahwa terminologi green mulai menarik minat konsumen. Sebagian besar konsumen berpendapat bahwa produk yang ramah lingkungan, perdagangan yang adil hingga perlindungan hewan merupakan tanggung jawab bersama. Karena sebagian besar konsumen merasa puas setelah membeli produk yang mempertimbangkan etika dan ramah lingkungan (Etichal Consumer, 2019).

Menurut Clapp dan Dauvergne, terdapat empat poin utama mengenai ekonomi politik lingkungan global, yaitu pasar liberal, institusionalisme, bioenvironmental, dan *green social*.

a. Pasar Liberal

Kaum pasar liberal menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi sangat penting bagi kesejahteraan manusia dan pemeliharaan pembangunan berkelanjutan. Pembangunan berkelanjutan didefinisikan oleh *World Commission on Environment and Development* (WCED) tahun 1987 adalah pembangunan yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk pemenuhan kebutuhan mereka sendiri. Dikarenakan pertumbuhan ekonomi dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat. Dalam hal ini, masyarakat berupaya untuk meningkatkan kualitas hidupnya dengan menjaga lingkungan sekitar.

Sebaliknya, ketika pertumbuhan ekonomi melambat dan masyarakat terjebak dalam kemiskinan, maka kualitas hidup pun ikut memburuk. Hal ini ditandai dengan munculnya permukiman kumuh di lingkungan perkotaan, pencemaran sungai, dan penumpukan sampah yang tidak dapat didaur ulang.

b. Institusionalis

Gagasan institusionalis didasarkan pada bidang ilmu politik dan hubungan internasional, dalam institusionalis yang ditemukan dalam publikasi oleh organisasi seperti UNEP dan banyak akademisi yang memfokuskan analisis mereka pada organisasi internasional dan rezim (perjanjian dan norma lingkungan internasional). Institusionalis juga berpendapat bahwa institusi global dapat membantu meningkatkan kapasitas semua negara untuk mengelola sumber daya lingkungan.

c. Bioenvironmental

Bioenvironmental lebih menekankan pada manusia dan cara mereka dalam mengkonsumsi sumber daya alam yang disediakan oleh bumi. Seperti menurut Thomas Maltus (1766-1834) dalam bukunya yang berjudul “*An Essay on the Principle of Population*” menyatakan bahwa populasi manusia akan segera melampaui pasokan makanan, selain itu juga kerusakan lingkungan global pada akhirnya berasal dari sumber daya yang terbatas.

d. *Social Greens*

Social greens berfokus pada efek destruktif dari persebaran industri berskala besar. *Social greens* juga melihat bahwa kerusakan lingkungan didasari oleh ketimpangan yang disebabkan oleh globalisasi ekonomi, seperti pendapatan ekonomi yang tidak merata.

Teori ini sangat membantu peneliti dalam melihat bagaimana *global value chain* (rantai nilai global) dalam kontribusi isu lingkungan, seperti mengurangi

kerusakan dan pencemaran lingkungan, hal ini sangat relevan dengan teori yang digunakan. Selain itu juga Adidas mendaur ulang produknya walaupun yang digunakan masih sekitar 40%, namun hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara perusahaan dan lingkungan sangat berkaitan erat untuk menghasilkan nilai ekonomi tanpa menghilangkan nilai lingkungan. Adidas sendiri sudah berkontribusi terhadap perbaikan lingkungan dengan cara merubah sampah plastik lalu menjadi sebuah produk sepatu yang memiliki nilai jual. Peneliti juga menggunakan empat variabel yang dipaparkan langsung oleh pencetus teori ini, bahwa terdapat kaitannya dengan *global value chain* yang nantinya akan dibahas dalam analisis, karena teori ini akan merefleksikan dan memperkuat pembahasan mengenai kontribusi Adidas dalam isu lingkungan.

2.1.2 *Global Value Chain* (Rantai Nilai Global)

Global value Chain didefinisikan sebagai bagian yang integral dari sebuah strategi perencanaan bisnis saat ini, yang mengacu pada siklus suatu proses, termasuk sumber material, produksi, proses konsumsi, serta daur ulang (WBCSD, 2011)⁵. Menurut Gereffi, *global value chain* merupakan sebuah proses yang menghasilkan sebuah produk melalui berbagai rangkaian, dimana setiap aktivitas dalam proses penghasilan produk hingga melibatkan beberapa perusahaan, penyediaan bahan baku, dan pekerja dari berbagai negara. Studi terbaru mengenai *global value chain* yang berkaitan dengan berkelanjutan memiliki modal internasional yang kompleks, seperti layanan manufaktur yang berkaitan dengan barang-barang industri, yang canggih untuk daur ulang, perbaikan, dan pembangunan kembali (Gereffi, 2014). Dalam hal ini, Gereffi menyebutkan bahwa perusahaan dapat memperoleh kembali dari sebuah nilai barang yang diproduksi sebelumnya di awal, yaitu *value chain* manufaktur ulang, sehingga dapat

⁵ WBCSD atau *World Business Council for Sustainable Development* merupakan sebuah komunitas global yang dipimpin oleh 200 bisnis terkemuka di dunia yang berkelanjutan dan bekerja secara kolektif untuk mempercepat transformasi sistem yang diperlukan untuk masa depan yang lebih bersih. Adidas merupakan salah satu MNCs yang bergabung ke dalam WBCSD sejak tahun 2000.

mengurangi intensitas sumber daya dan material dari proses manufaktur (Gereffi, 2014).

Selain itu juga *global value chain* di definisikan rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk membawa produk atau layanan sampai pada konsumen akhir. Produk-produk ini dapat dibuat melalui jaringan yang kompleks secara global, regional, maupun hanya dua negara saja. Kegiatan ini meliputi desain, produksi dan manufaktur, pemasaran, serta dukungan dari pra-penjualan dan pasca-penjualan. Michael E. Porter memperkenalkan *global value chain* dalam bukunya yang berjudul “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, menurutnya keunggulan kompetitif tidak hanya dipahami dengan melihat sebuah perusahaan secara keseluruhan, namun berasal dari aktivitas yang terpisah yang dapat dilakukan dengan merancang, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, serta mendukung produknya (Porter, 1997). Pernyataan ini memiliki kesinambungan dengan pengertian yang diperkenalkan oleh Gereffi mengenai *global value chain* dalam hal pemasaran yang sampai pada konsumen.

Menurut Gereffi (2014), menggunakan dua elemen *global value chain* yang dijelaskan oleh Gereffi yaitu global (*top-down*) dan lokal (*bottom-down*), mengenai rantai nilai Adidas seperti pemenuhan pasokan bahan mentah hingga sampai kepada konsumen. *Global value chain* Adidas diimplementasikan dari enam dimensi yaitu :

1. Struktur input-output

- a. identifikasi kegiatan atau segmen utama dalam *value chain*

Segmen utama dalam rantai industri, meliputi penelitian dan pengembangan. Desain, masukan, produksi, distribusi dan pemasaran, serta penjualan dan beberapa kasus daur ulang produk setelah digunakan.

- b. Identifikasi dinamika dan struktur perusahaan di bawah setiap segmen *value chain*.

Setiap segmen ini diidentifikasi pada langkah-langkah sebelumnya memiliki sebuah karakteristik dan dinamika khusus, seperti praktik pemasok pilihan.

2. Lingkup Geografis

Globalisasi industri telah difasilitasi oleh peningkatan infrastruktur transportasi dan telekomunikasi serta didorong oleh permintaan input yang paling kompetitif di setiap segmen rantai nilai. Analisis geografis didasarkan pada analisis penawaran dan permintaan global, hal ini dilakukan dengan melihat arus perdagangan pada tiap rantai nilai menggunakan basis data statistik perdagangan internasional seperti United Nations Comtrade (UNC).

3. Struktur Tata Kelola (Perusahaan Utama dan Organisasi Industri)

Dalam hal ini tata kelola sebagai otoritas yang memiliki hubungan kekuasaan dimana menentukan keuangan, material serta sumber daya manusia yang dialokasikan pada rantai nilai. Struktur ini ditentukan oleh beberapa spesifikasi seperti (pasar, modular, Rasional, pemantauan, Hirarki).

4. *Upgrading* dan *downgrade*

Peningkatan ekonomi dalam *value chain* diidentifikasi sebagai perusahaan, negara, atau wilayah yang beralih ke kegiatan yang lebih bernilai tinggi untuk meningkatkan manfaat (misalnya keamanan, keuntungan, nilai tambah, kemampuan) dalam produksi global.

5. Konteks kelembagaan lokal

Kerangka kelembagaan lokal mengidentifikasi bagaimana kondisi dan kebijakan lokal, nasional, dan internasional membentuk partisipasi suatu negara di setiap tahap rantai nilai.

6. Analisis pemangku kepentingan

Analisis dinamika lokal dari suatu rantai nilai memerlukan pemeriksaan terhadap para pemangku kepentingan yang terlibat. Pemangku kepentingan yang paling umum dalam rantai nilai adalah perusahaan, asosiasi industri, pekerja, lembaga pendidikan, lembaga pemerintah termasuk dalam departemen promosi ekspor dan daya tarik investasi, kementerian perdagangan luar negeri, ekonomi, pendidikan, dan lainnya.

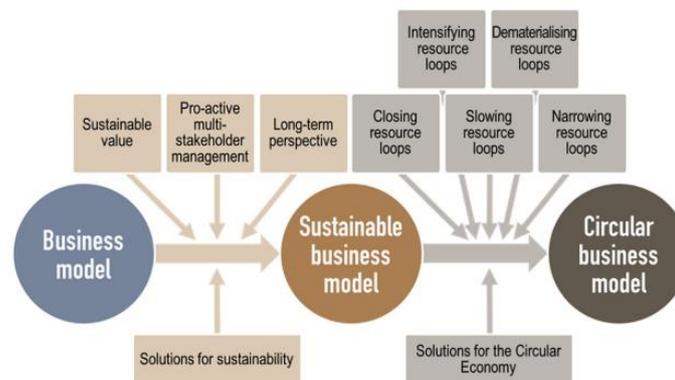
Dari enam dimensi di atas, peneliti akan melihat bagaimana Adidas mendukung *global value chain* untuk memperluas cakupan industrinya terhadap pasar global yang memiliki nilai terhadap lingkungan, baik dalam lingkup lokal maupun global, seperti kerja sama yang dilakukan oleh Adidas dengan NGO setempat untuk pemenuhan kebutuhan mereka terhadap produksi sepatu ramah lingkungan yang nantinya akan dipasarkan dan sampai ke tangan konsumen. Adanya *global value chain* ini maka akan memberikan pemahaman mengenai Adidas dalam mendukung rantai nilai dan posisinya dimasa depan, serta pengaruh produknya terhadap perubahan lingkungan yang lebih baik.

2.2.3 Konsep *Sustainable Business Model*

Berawal dari konsep keberlanjutan muncul dalam konteks pertumbuhan kesadaran terhadap isu-isu lingkungan seperti pemanasan global, polusi udara, dan perubahan iklim yang memiliki efek berbahaya terhadap manusia dan lingkungan (Chofreh, 2020). Sedangkan menurut A. Osterwalder dan Y. Pigneur pendekatan model bisnis berkelanjutan merupakan sebuah konsep dari adanya bisnis inovatif, di mana mereka menentukan sebuah kerja sama yang dilakukan antara perusahaan

dan *Non-Government Organizations* (NGOs), mereka meyakini bahwa perusahaan dalam model bisnis ini harus bergerak menuju pengembangan potensi sosial dan dampaknya terhadap bisnis (dalam manajemen perusahaan), sebaliknya NGOs harus mengembangkan model bisnis mereka untuk mencari potensi keuntungan yang lebih besar (dalam manajemen organisasi nira laba) (Osterwalder *et al.*, 2011).

Menurut Bocken, model bisnis berkelanjutan adalah sebuah bisnis yang menggabungkan multi-stakeholder pro-aktif dalam manajemen, menciptakan nilai moneter dan non moneter untuk pemangku kepentingan luas serta memiliki perspektif yang jangka panjang (Bocken, 2014).



Gambar 2.1 *Sustainable and circular business models*

Sumber: Bocken 2014.

Peneliti menggunakan konsep SBM yang dikembangkan oleh Bocken, di mana literatur ini menggambarkan karakteristik umum dari sebuah perusahaan dan berusaha menginovatif solusi untuk mendesain ulang model bisnis mereka, seperti ilustrasi gambar 2.1 ini, misalnya seperti *Business Model* (BM) menciptakan nilai berkelanjutan, mempekerjakan manajemen multi-stakeholder proaktif, dan memiliki perspektif jangka panjang dengan penutupan, perlambatan, mengintensifkan, dematerialisasi, serta mempersempit putaran sumber daya. Jika dikaitkan dengan penelitian ini maka beberapa putaran material tertutup melakukan penggunaan kembali, mendaur ulang sampah plastik laut yang akan digunakan sebagai bahan baku produksi sepatu Adidas. Hal ini dipertegas oleh Adidas bahwa Adidas memiliki tiga prinsip penting yaitu mencegah, menghindari dan mendesain ulang sampah plastik untuk produk mereka. Dalam bagan tersebut dijelaskan bahwa

terdapat beberapa *point* penting di mana SBM cenderung mementingkan lingkungan terhadap bahan dan produknya, yaitu memelihara, memperpanjang masa pakai dengan mencegah kesalahan dan kerusakan, redistribusi (penggunaan kembali), daur ulang, dan pemenuhan energi. Dari *point* tersebut Adidas sudah melakukannya sebagai pendukung penggunaan SBM dalam bisnis produksi sepatunya, seperti penggunaan kembali dan daur ulang sepatunya agar mengurangi limbah yang dihasilkan.

Konsep model bisnis berkelanjutan ini memiliki relevansi dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Konsep SBM membantu peneliti dalam menganalisis kegiatan industrialisasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan dalam menginovasi produk mereka supaya lebih *sustain*. Dalam SBM sendiri terdapat variabel yang mendukung peneliti dalam melakukan penelitian ini yaitu, adanya usaha NGOs dan MNCs dalam melakukan program inovasi terhadap produk yang diciptakan. Karena SBM sendiri merupakan bagian perangkat pasar yang membantu dalam menciptakan pengembangan dalam hal sosial juga, oleh sebab itu SBM merupakan suatu variabel yang krusial dalam hal menciptakan bisnis dan lingkungan, sebab SBM juga menarik untuk para sukarelawan yang peka terhadap permasalahan lingkungan.

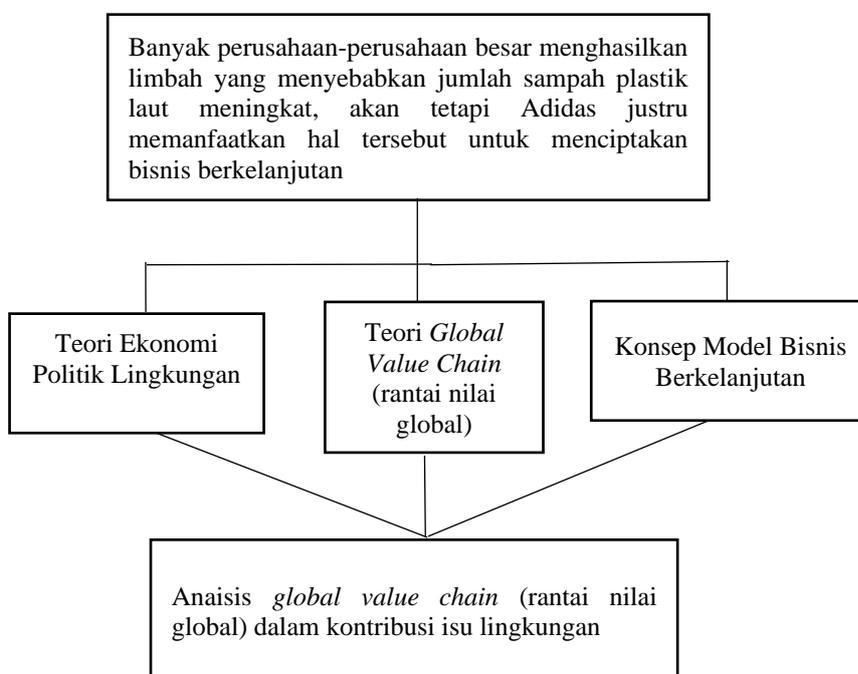
Oleh sebab itu, bagi peneliti SBM merupakan konsep yang dapat membangun ide dan gagasan baru bahwa perusahaan, organisasi lingkungan, dan masyarakat dapat bersatu dan menciptakan sebuah inovasi produk yang nantinya akan menjadi sebuah pengembangan berkelanjutan di pasar global serta akan menumbuhkan sebuah *value* yang dapat menangkap adanya perbedaan serta karakteristik dari sebuah produk yang dibuat.

2.3 Kerangka Pemikiran

Peneliti mencoba untuk menjelaskan permasalahan utama dari yang penelitian yang akan dilakukan dalam kerangka pikir ini, yaitu menganalisis *global value chain* Adidas dalam memproduksi sepatu ramah lingkungan. Untuk mengurangi limbah plastik laut yang berbahaya dan merusak ekosistem laut di

dunia, diperlukan perilaku dari organisasi dan aktor terkait (MNCs) supaya dapat mengurangi limbah plastik tersebut. Pertama-tama perlu dikaji terlebih dahulu mengenai perusahaan yang menginovasi produk mereka menggunakan bahan yang ramah lingkungan dan keberlanjutan menggunakan model bisnis berkelanjutan. Selanjutnya, nilai (*value*) masing-masing perusahaan terutama Adidas dianalisis menggunakan konsep Model Bisnis Berkelanjutan (SBM), teori *global value chain*, dan teori ekonomi politik lingkungan, hal ini dapat membantu untuk menjelaskan sekaligus memberikan jawaban mengenai *global value chain* (rantai nilai global) Adidas dalam kontribusi isu lingkungan.

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah oleh peneliti.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti menjelaskan mengenai metode yang digunakan untuk menganalisis fenomena yang ada pada penelitian, sehingga lebih terstruktur dan sistematis. Terdapat lima bagian pada bab metode penelitian yaitu, jenis penelitian, fokus penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan analisis eksplanatif yang berfokus pada kontribusi Adidas terhadap *global value chain* dalam produk sepatu ramah lingkungan. Dalam mengkaji isu tersebut, peneliti menggunakan sumber data sekunder yang dikumpulkan dengan teknik studi pustaka dan studi dokumen, selanjutnya dianalisis dengan tiga tahapan yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

3.1 Jenis Penelitian

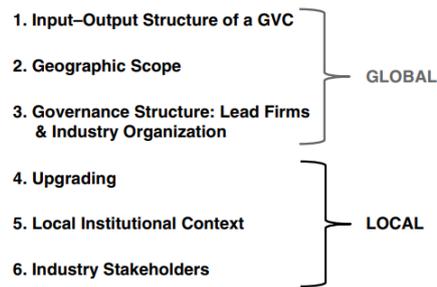
Jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang biasanya lebih menekankan pada kata-kata daripada angka-angka atau statistik dalam pengumpulan dan analisis data (Bryman, 2018). Dengan kata lain, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan relevansi makna individu. Selain itu juga penelitian kualitatif merefleksikan konsep sebelum menganalisis data, karena sebelum melakukan penelitian atau sesudah penelitian banyak sekali data yang harus disempurnakan karena masih terdapat beberapa data yang masih kurang sesuai dengan konsep atau karakteristik data, hal ini juga yang nantinya dapat menentukan sebuah ide baru yang membangun penelitian ini (Neuman, 2014).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tipe penelitian eksplanatif, atau penelitian yang mengidentifikasi alasan suatu kejadian dengan memberikan gambaran, penjelasan atas suatu masalah (Neuman, 2014). Dengan demikian

dapat diidentifikasi melalui suatu fenomena yang terjadi, di mana penelitian eksplanatif biasanya bersifat mengembangkan penjelasan baru kemudian memberikan bukti empiris untuk mencari penyebab dan alasan untuk memberikan bukti yang dapat mendukung atau pun menyangkal penjelasan dari sebuah prediksi, hal ini dilakukan untuk menemukan beberapa hubungan antara berbagai aspek fenomena yang sedang diteliti (Neuman, 2014). Melalui pendekatan kualitatif eksplanatif, penelitian ini akan mempelajari fenomena baru dimana menganalisis *global value chain* (rantai nilai global) Adidas dalam kontribusi isu lingkungan. Di samping itu, peneliti juga berusaha untuk mengulik data informasi serta latar belakang dari informasi tersebut, yang nantinya digunakan untuk melihat faktor lain dari pembentukan sikap dari sudut pandang yang lebih luas. Hingga pada akhirnya, penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa bagaimana dan mengapa fenomena yang diamati dalam penelitian ini dapat terjadi.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan batasan masalah penelitian yang diteliti, dimana peneliti memfokuskan topik penelitiannya untuk menunjukkan bahwa peneliti memiliki pemahaman yang menyeluruh terhadap topik yang diteliti dan tetap menyesuaikan diri dengan batasan yang sudah ditentukan. Penelitian ini berfokus pada *global value chain* Adidas dalam memproduksi sepatu ramah lingkungan. Dengan menggunakan dua elemen *global value chain* yang dijelaskan oleh Gereffi yaitu global (*top-down*) dan lokal (*bottom-down*), mengenai rantai nilai Adidas seperti pemenuhan pasokan bahan mentah hingga sampai kepada konsumen. *Global value chain* Adidas diimplementasikan dari enam dimensi yaitu :

Gambar 3.1 *Global Value Chain*

Source: Fernandez-Stark, Bamber and Gereffi (2013).

Sumber: Gereffi, 2011.

Selain itu penggunaan ekonomi politik lingkungan global, dan model bisnis berkelanjutan (*sustainable business model*) juga penting dalam mengkaji fenomena Adidas dalam menciptakan sepatu ramah lingkungan, karena pengolahan produk ini dijelaskan secara mendalam dan detail.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tidak langsung (data sekunder). Data sekunder merupakan data-data yang dikumpulkan oleh peneliti lainnya, biasanya data ini sudah tersedia sebelumnya yang berasal dari situs resmi internasional atau departemen pemerintahan (Bryman, 2019). Data yang digunakan oleh peneliti berasal dari literatur-literatur, jurnal-jurnal, media online, ataupun laporan resmi yang dikeluarkan oleh perusahaan Adidas dan perusahaan sepatu yang sejenis, selain itu juga sumber data lain didapat dari laman resmi perusahaan, serta media internasional lainnya seperti *parley for the ocean*, Spinnova, dan sebagainya.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah berupa studi pustaka (*library research*) dan studi dokumen. Studi pustaka menurut Creswell adalah proses penelitian dengan mengumpulkan beberapa buku, jurnal, artikel, sumber virtual atau internet (Creswell, 2014). Dalam

melakukan studi pustaka, peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber yang relevan, seperti buku, artikel atau jurnal, data *report* yang disediakan oleh perusahaan, dokumen dan artikel dari laman resmi perusahaan ataupun NGOs, serta data statistik yang berkaitan dengan topik penelitian.

Sedangkan studi dokumen menurut Creswell merupakan sumber yang digunakan untuk melengkapi penelitian, dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya lainnya. Bentuk tulisan ini dapat berupa data *report*, transkrip, karya sastra, peraturan kebijakan, dan yang lainnya. Sedangkan bentuk gambar sendiri seperti foto, sketsa, gambar hidup, dan yang lainnya (Creswell, 2014). Studi dokumen digunakan untuk membantu peneliti dalam mengumpulkan informasi dan data dengan mempelajari dokumen-dokumen seperti nilai-nilai yang ada pada objek yang diteliti. Pengumpulan data ini didukung dengan pendokumentasian berupa video, foto, dan yang lainnya. Dalam penelitian ini data utama mengenai penggunaan bahan ramah lingkungan yang dilakukan oleh Adidas diperoleh dari laporan resmi Adidas (annual report Adidas), parley.tv. Serta data lain yang diperoleh dari jurnal internasional salah satunya berjudul *The development of sustainability strategy with a focus on environmental issues in the context of MNCs : The business case of Adidas*” yang ditulis oleh Dimitri Kozak.

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah teknik analisis data yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman, dimana mereka membagi analisis data menjadi tiga tahapan, yaitu sebagai berikut (Huberman & Miles, 2014):

1. Kondensasi Data

Tahapan pertama adalah kondensasi atau penyederhanaan data. Di mana kondensasi sendiri merupakan proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi data yang telah dikumpulkan sebelumnya dari berbagai sumber. Selama pengumpulan data yang berlangsung, tahapan kondensasi juga terjadi yaitu dengan memilih, memfokuskan, membuang dan menyusun data dari hasil-hasil pengumpulan data tersebut. Kondensasi data dalam penelitian ini dilakukan dengan

memilih data yang telah didapat dari berbagai sumber yang berkaitan dengan fokus penelitian. Selanjutnya data-data tersebut dipilih dan diparafrase untuk disajikan dalam penyajian *global value chain* (rantai nilai global) Adidas dalam kontribusi isu lingkungan.

2. Penyajian Data (*Display Data*)

Tahapan kedua, adalah penyajian data. Dimana penyajian data merupakan pengelompokan informasi secara teratur atau terorganisasi dengan baik dan padat yang memfasilitasi tindakan penarikan kesimpulan dalam penelitian. Penyajian data bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai analisis tahapan berikutnya. Dalam penelitian ini penyusunan data ataupun informasi yang diperoleh dengan menyajikan bentuk narasi, bagan, grafik, atau hubungan antar kategori (*flowchart*), selain itu juga, data disajikan dalam bentuk tabel untuk memberikan informasi yang lebih ringkas, padat dan memudahkan pembaca untuk mengakses dan memahami hasil penelitian (Huberman & Miles, 2014). Peneliti menyajikan tabel, bagan, dan gambar sebagai kumpulan informasi, seperti tabel literature review, bagan kerangka berpikir, dan konsep *sustainable business model*, dan gambar produk sepatu Adidas.

3. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi Data)

Dimana dalam tahapan ini data-data yang sudah dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sumber, dikondensasi, lalu disajikan dan selanjutnya di tarik kesimpulannya sebagai jawaban dari permasalahan yang ada. Menurut Miles dan Huberman bahwa informasi dan data yang sudah disajikan kemudian dipadatkan dan tambahan kan beberapa saran yang relevan terkait dengan temuan penelitian, karena kesimpulan yang disampaikan bersifat dapat dipercaya (Huberman & Miles, 2014). Rumusan masalah penelitian terjawab serta diuraikan dalam hasil dan pembahasan mengenai *global value chain* (rantai nilai global) Adidas dalam memproduksi sepatu ramah lingkungan. Selanjutnya data dan informasi yang sudah disajikan kemudian dipadatkan dan ditambahkan saran yang relevan terkait dengan temuan penelitian.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini, peneliti akan memberikan kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan, sekaligus menjadi jawaban atas pertanyaan penelitian. Pada bab sebelumnya, peneliti telah menguraikan *global value chain* Adidas dalam memproduksi sepatu ramah lingkungan, dengan menggunakan enam dimensi. Peneliti juga akan memberikan saran kepada perusahaan dan peneliti-peneliti selanjutnya yang akan berfokus pada kajian hubungan internasional, terutama dalam isu lingkungan dan ekonomi.

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil dan analisis yang dilakukan oleh peneliti pada bagian pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa *global value chain* Adidas dalam kontribusi isu lingkungan ini menjadi salah satu pendorong agar perusahaan mampu menginovasi produknya supaya lebih ramah lingkungan. Karena banyak perusahaan-perusahaan besar menghasilkan limbah yang menyebabkan jumlah sampah plastik laut meningkat, akan tetapi Adidas justru memanfaatkan hal tersebut untuk menciptakan bisnis berkelanjutan. Sebagai salah satu perusahaan yang sudah memulai inovasi terhadap produknya, Adidas mampu mengurangi sampah plastik yang tersebar di laut, dengan mengolahnya dan memprosesnya sebagai perlengkapan olahraga yang memiliki performa tinggi.

Munculnya inovasi yang dilakukan Adidas ini sangat menarik perhatian konsumen secara global, karena banyak masyarakat yang sudah beralih pada produk yang ramah lingkungan (produk sepatu Adidas ramah lingkungan) di negara seperti China, Indonesia, Vietnam, Jerman, AS, dan yang lainnya. Dalam menjalankan usahanya, perusahaan Adidas bekerjasama dengan NGO maupun melakukan kampanye yang berkaitan dengan perbaikan lingkungan agar lebih sehat.

Selain mengurangi sampah plastik yang tersebar di laut, Adidas juga mampu membatasi pencemaran lingkungan, dengan cara mendaur ulang produknya yang tidak terpakai. Dengan adanya perilaku perusahaan Adidas inilah yang kemudian peneliti lihat sebagai tujuan Adidas dalam menjaga keseimbangan lingkungan dan ekonomi.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap *global value chain* Adidas dalam kontribusinya terhadap isu lingkungan, maka diperoleh beberapa saran yang nantinya akan menjadi pertimbangan, yaitu sebagai berikut;

Adidas telah melakukan banyak langkah menuju keberlanjutan dalam beberapa tahun terakhir, seperti menciptakan produk yang ramah lingkungan, tetapi terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk terus meningkatkan keberlanjutan produk sepatunya. Berdasarkan penelitian mengenai *global value chain* Adidas dalam kontribusi isu lingkungan, maka dalam hal ini peneliti memberikan saran agar Adidas lebih maksimal dalam pembuatan produk sepatunya yang ramah lingkungan dan dapat berkembang dengan semestinya. Adidas menunjukkan perkembangan yang positif dengan melakukan perubahan-perubahan terhadap inovasi produknya. Dengan mengikut alur kerja sama yang dilakukan oleh Adidas dengan pelaku bisnis lainnya. Saat ini masih sedikitnya perusahaan yang belum menerapkan inovasi produk berkelanjutan, sehingga besar harapan dari peneliti adalah perusahaan-perusahaan ini untuk lebih menciptakan produknya agar dapat menjaga lingkungan. Negara-negara yang terlibat dalam isu lingkungan ini, untuk terus memantau para pelaku bisnis khususnya pabrik atau perusahaan sepatu agar dapat menjaga lingkungan dengan meminimalisir pembuangan limbah pabriknya ke alam, seperti menciptakan sebuah peraturan atau kebijakan yang lebih kuat, sehingga dapat menekan perusahaan supaya dapat mengikutinya dengan tertib.

Selain saran yang ditujukan oleh perusahaan, namun juga terdapat saran yang dapat dilakukan oleh peneliti-peneliti selanjutnya, terkhusus Hubungan Internasional ataupun yang tertarik dengan perusahaan Adidas. Adapun saran yang

diajukan oleh peneliti adalah dengan memberikan pembaruan, seperti menemukan beberapa hal yang berkaitan dengan perusahaan Adidas, yaitu untuk tidak berfokus dengan sepatu saja, namun juga berfokus pada produk lainnya seperti pakaian dan perlengkapan olahraga lainnya. Selain itu juga, lebih berfokus pada studi Hubungan Internasional, dengan menambahkan arah kerjasama dan negara-negara yang menjadi subjek Hubungan Internasional. Selanjutnya, peneliti juga menyarankan adanya penilaian terhadap *global value chain* Adidas ini, apakah memang sudah sepenuhnya berhasil dalam melakukan produksi dengan bahan ramah lingkungan, atau masih terdapat kendala dalam distribusinya yang tidak secara lengkap dibahas dalam penelitian ini. Dengan demikian diharapkan adanya penelitian yang lebih baik sehingga mampu memberikan kontribusi pengetahuan secara luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adidas to boost e-Commerce, recycled gear in five-year plan - BNN Bloomberg.* (2021, March 10). BNN. <https://www.bnnbloomberg.ca/adidas-to-boost-e-commerce-recycled-gearin-five-year-plan-1.1574901>.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Boyce, J. K. (2021). Political economy of the environment. *The Routledge Handbook of the Political Economy of the Environment*, 13-25. <https://doi.org/10.4324/9780367814533-2>
- Bryman, A. (2018). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Chamorro, A., & Bañegil, T. M. (2006). Green marketing philosophy: A study of Spanish firms with ecolabels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(1), 11-24. <https://doi.org/10.1002/csr.83>.
- Connelly, J., Smith, G., Benson, D., & Saunders, C. (2012). Politics and the Environment: from theory to Practice. *Routledge*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.

- Daniel Hoornweg. (2012). Perinaz Bhada-Tata, What a Waste: A Global Review of Solid Waste Management. *The World Bank, hlm. Vii.*
- Daud Ahmed, M.; Sundaram, D. (2012). Sustainability modelling and reporting: From roadmap to implementation. *Decis. Support Syst*, 53, 611-624.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). *Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- European Commision. (2017). *Demonstration of a new business and consumption model for the circular economy in the footwear sector.* Diakses melalui [https://webgate-ec-europa-eu.translate.goog/life/publicWebsite/index.cfm?fuseaction=search.dspPage&n_proj_id=7643&x_tr_sl=en&x_tr_tl=id&x_tr_hl=id&x_tr_pto=wapp](https://webgate.ec.europa-eu.translate.goog/life/publicWebsite/index.cfm?fuseaction=search.dspPage&n_proj_id=7643&x_tr_sl=en&x_tr_tl=id&x_tr_hl=id&x_tr_pto=wapp).
- Fernandez-Stark, K., P. Bamber and G. Gereffi. (2011). *The offshore services value chain: upgrading trajectories in developing countries,* International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, 4 (1).
- Greenpeace. (2005). *SAFER CHEMICALS WITHIN REACH Using the Substitution Principle to drive Green Chemistry.* Diakses melalui <https://www.greenpeace.org/static/planet4-netherlands/stateless/2018/06/safer-chemicals-within-reach.pdf>.
- Hennison, K. and Kinnear, T. (1976). *Ecological Marketing*, Prentice-Hall. *Englewood Cliffs, NJ.*
- Hussain A. Ali Mahdi. Et al. (2015). *A Comparative Analysis of Strategies and Business Models of Nike, Inc. and Adidas Group with special reference to*
- Katrandjiev, H. (n.d.). *Ecological Marketing, Green Marketing, Sustainable Marketing: Synonyms or an Evolution of Ideas. Economic Alternatives*, 1(7), 71–82.
- Kozak, D. (2018). *The development of a sustainability strategy with a focus on environmental issues in the context of MNCs: The business case of Adidas.* Portugis: Management, at the University Catolica Lisbon.
- Mahdi, Hussain A. Ali, et al. (2015). *A Comparative Analysis of Strategies and Business Models of Nike, Inc. and Adidas Group with special reference to Competitive Advantage in the context of a Dynamic and Competitive Environment. international Journal of Business Management and Economic Research* 6.3 (2015), 167-177.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Morgan, C. (2020). Adidas to boost e-commerce, recycled gear in five-year plan. BNN Bloomberg. <https://www.bnnbloomberg.ca/adidas-to-boost-e-commerce-recycled-gear-in-five-year-plan-1.1574901>
- National Geographic. (2020). Plastic trash flowing into the seas will nearly triple by 2040 without drastic action : An ambitious plan, two years in the making, might have the solution. Diakses melalui <https://www.nationalgeographic.com/science/article/plastic-trash-in-seas-will-nearly-triple-by-2040-if-nothing-done>.
- Nekmahmud, M.; Rahman, S. Measuring. (2018). the competitiveness factors in telecommunication markets. In *Competitiveness in Emerging Markets*; Springer: Cham, Switzerland
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*.
- Nike, Inc.* (n.d.). Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>
- Novello, G. (2020). How eco–innovations can lead the way towards the creation of a sustainable business model A multiple case study of the apparel & footwear industry. Paris: ESCP Business School.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. Aligning. (2011). Profit and Purpose through Business Model Innovation. In *Responsible Management Practices for the 21 Century*; Palazzo, G., Wentland, M., Eds.; Pearson Education France: Paris, France.
- Parley X Adidas. (2020). Diakses melalui <https://www.parley.tv/updates/adidasxparley> Runtastic Adidas. 2022. Run for the Oceans 2022: Let's Make the Impossible Happen!. Diakses melalui <https://www.runtastic.com/blog/en/run-for-the-oceans/>.
- Patras, V. (2021). Sustainability in the Shoe Market: Adidas on the move to sustainability. Bachelor's in Internasional Business.
- Rajeshkumar, M. L. (2012). An overview of green marketing. *Naamex International Journal of Management Research*, 2, 128-136.
- Rolf Halden. (2010). Plastic and Health Risks, *Annual Review of Public Health*, Volume 31. DOI: 10.1146/annurev. publhealth.012809.103714, hlm. 179-194

- Soonthonsmai, V. (2007). Environmental Or Green Marketing As Global Global Competitive Edge: Concept, Synthesis, And Implication, EABR (Business) & ETLC (Teaching) Conference Proceedings, Venice, Italy.
- Xin Xu, Yingying Hou, Changping Zhao, Lei Shi, Yu Gong. (2011). Research on cooperation mechanism of marine plastic waste management based on complex network evolutionary game, *Marine Policy*, Volume 134.
- Zagel, Febian. Tarhonskyi, Volodymyr. (2020). How do German industrial leaders evolve their business model towards sustainability A case study of Adidas AG and Siemens AG. Halmad University.
- Adidas and its marketing strategy: Critical Analysis - free essay example*. Edubirdie. (n.d.). <https://edubirdie.com/examples/adidas-and-its-marketing-strategy-critical-analysis/>
- Adidas and its marketing strategy: Critical Analysis. (n.d.-c). <https://edubirdie.com/examples/adidas-and-its-marketing-strategy-critical-analysis/>
- Adidas Commits to Lowering Manufacturing Carbon Footprint*. Brand stories. (n.d.). <https://www.en.ipe.org.cn/GreenSupplyChain/BrandStoryDetail.aspx?id=49>
- Adidas Sustainability Bond Framework - Adidas Corporate Website. (n.d.-d). https://www.adidas-group.com/media/filer_public/51/ef/51ef3e50-f488-4e6b-9ee6-79c877de5a67/adidas_sustainability_bond_framework.pdf
- Akter, S., Ji, X., Sarker, Md. M., Cai, L., Shao, Y., Hasan, Md. K., Abir, S. A., & Quan, V. (2020). Clean manufacturing and green practices in the apparel supply chain. *Open Journal of Business and Management*, 08(01), 104–113. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.81007>
- Amanda Hapsari, K., & Suratno, A. (2021). *Effect of Raw Material Prices, Distribution Costs and Exchange Rates on the Export Volume of Adidas T-Shirts at PT. Apparel One Indonesia 2*, 21(1).
- Arifin, M. (2017). Dampak sampah plastik bagi ekosistem laut. *Buletin Matric*, 14.1, 44–48.
- Arintowati, D. (2017). Analisis Efektivitas iklim Dan Komitmen kerja terhadap performance Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Dinas Perhubungan, komunikasi Dan Informatika Daerah Kabupaten Nganjuk. *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1). <https://doi.org/10.26533/eksis.v12i1.80>

- “at a glance” the story of the Adidas Group. (n.d.-e). <http://4diamonds.pbworks.com/f/adidas+history.pdf>
- Berliandika, dkk. (2021). Strategi Sustainable Business Model Innovation pada industri fashion digital ilustrasi. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 46–60. <https://doi.org/10.33059/jseb.v13i1.3798>
- Chae, dkk. (2020). Impact of product characteristics of limited edition shoes on perceived value, brand trust, and purchase intention; focused on the scarcity message frequency. *Journal of Business Research*, (120), 398–406.
- Chiu, J. (2015). The Influences of the Triple Bottom Line within the Athletic Footwear Industry. *Chiu, J.*
- Chung, C.-C., Chao, L.-C., Chen, C.-H., & Lou, S.-J. (2016). A balanced scorecard of sustainable management in the Taiwanese bicycle industry: Development of Performance Indicators and importance analysis. *Sustainability*, 8(6), 518. <https://doi.org/10.3390/su8060518>
- Clapp, J., & Dauvergne, P. (2005). *Paths to a Green World*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/5265.001.0001>
- CO., T. M. R., Moskalenko, D., Stevens, M., Gregory, L., & Reed, K. (2023, February 16). *How does Adidas Foster a Culture of Innovation?*. Innovolo. <https://innovolo-group.com/innovation-en/innovation-insights-en/how-does-adidas-foster-a-culture-of-innovation/>
- A Comparative Analysis of Strategies and Business Models of Nike, Inc. and Adidas Group with special reference to Competitive Advantage in the context of a Dynamic and Competitive Environment. (2015). *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6.3, 167–177.
- Corporate governance overview*. adidas. (n.d.). <https://www.adidas-group.com/en/investors/corporate-governance/corporate-governance-overview/#/german-corporate-governance-code/>
- Crasto, S. G., Kee, D. M., Huan, A. T., Xin, C. W., Juin, H. X., Man, L. K., & Pandey, D. (2020). Product innovation by Adidas Group through Sustainability. *Journal of The Community Development in Asia*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.32535/jcda.v3i1.702>
- Crasto, SG dkk. (2020). Inovasi produk oleh Adidas Group melalui keberlanjutan. *Jurnal Pengembangan Masyarakat Di Asia*, 3(1), 1–7.
- Fahrizal, A., & Akib, M. (2020). Dampak sampah Plastik Bagi ekosistem perairan. *Abdimas: Papua Journal of Community Service*, 2(1), 30–38. <https://doi.org/10.33506/pjcs.v2i1.801>

- FASHION INDUSTRY CHARTER FOR CLIMATE ACTION*. Unfccc.int. (n.d.). <https://unfccc.int/documents/627503>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable Business Model Innovation: A Review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer*.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (n.d.). Global Value Chain Analysis: A Primer (second edition). *Global Value Chains and Development*, 305–342. <https://doi.org/10.1017/9781108559423.012>
- Global operations*. adidas Geschäftsbericht 2022. (n.d.). <https://report.adidas-group.com/2022/de/konzernlagebericht-unser-unternehmen/global-operations.html>
- Golgeci, I., Makhmadshoev, D., & Demirbag, M. (2021). Global value chains and the environmental sustainability of emerging market firms: A systematic review of literature and research agenda. *International Business Review*, 30(5), 101857. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101857>
- Goni, F. A., Gholamzadeh Chofreh, A., Estaki Orakani, Z., Klemeš, J. J., Davoudi, M., & Mardani, A. (2020a). Sustainable business model: A review and framework development. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 23(3), 889–897. <https://doi.org/10.1007/s10098-020-01886-z>
- Goni, F. A., Gholamzadeh Chofreh, A., Estaki Orakani, Z., Klemeš, J. J., Davoudi, M., & Mardani, A. (2020b). Sustainable business model: A review and framework development. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 23(3), 889–897. <https://doi.org/10.1007/s10098-020-01886-z>
- Henry, M., Schraven, D., Bocken, N., Frenken, K., Hekkert, M., & Kirchherr, J. (2021). The battle of the buzzwords: A comparative review of the circular economy and the sharing economy concepts. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.10.008>
- Horner, R. (2020). Gereffi G, *global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism (2018)*. *Competition & Change*, 25(1), 124–126. <https://doi.org/10.1177/1024529420929980>
- Jacobides, M. G., Winter, S. G., & Kassberger, S. M. (2012). The dynamics of wealth, profit, and sustainable advantage. *Strategic Management Journal*, 33(12), 1384–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.1985>
- Jain, P., Chou, M. C., Fan, F., & Santoso, M. P. (2021). Embedding sustainability in the consumer goods innovation cycle and enabling tools to measure

progress and capabilities. *Sustainability*, 13(12), 6662.
<https://doi.org/10.3390/su13126662>

Jambura: Jurnal ilmiah Manajemen Dan Bisnis - Ung. (n.d.-f).
<https://ejournal.ung.ac.id/index.php/JIMB>

Jennifer Elks Published 9 years ago. About a 4 minute read. (2014, May 28). *Adidas addresses allegations of toxic World Cup Gear; Greenpeace shoots back*. Sustainable Brands. <https://sustainablebrands.com/read/chemistry-materials-packaging/adidas-addresses-allegations-of-toxic-world-cup-gear-greenpeace-shoots-back>

Johann, G. B., Silva, G., Mazzioni, S., & Casagrande, R. M. (2022, November 4). *Sustainability Practices, performance and competitiveness in the Export Furniture Industry Management*. Ambiente & Sociedade. <https://www.scielo.br/j/asoc/a/PrH4h3JZypSftXQnWhm5Sbf>

Kano, L., Tsang, E. W., & Yeung, H. W. (2020). Global Value Chains: A review of the multi-disciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 577–622. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00304-2>

Kawung, R., Lapian, S. J., & Ogi, I. W. (2018). Analisis Perbandingan Kualitas Produk Sepatu Olahraga Adidas Dan Nike (Studi Kasus Pada Konsumen Manado Town Square 3). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).

Kominfo, B. (n.d.). *Badan Aksesibilitas telekomunikasi Dan Informasi*. BAKTI. https://www.baktikominfo.id/id/informasi/pengetahuan/sekilas_tentang_teknologi_rfid_alat_identifikasi_yang_banyak_dipakai_oleh_perusahaan-792

Kozak, D. (2018). The development of a sustainability strategy with a focus on environmental issues in the context of MNCs. *The Business Case of Adidas (Doctoral Dissertation)*.

Lan, T. P. H., & Hong, T. T. P. (2016). An analysis of vietnamese footwear manufacturers' participation in the global value chain where they are and where they should proceed? *VNU Journal of Economics and Business*, 32(5E).

Lema, R., & Rabellotti, R. (2023). The green and digital transition in manufacturing global value chains in latecomer countries. *UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development*.

Mahdi, H. A. A., Abbas, M., Mazar, T. I., & George, S. (2015). A Comparative Analysis of Strategies and Business Models of Nike, Inc. and Adidas Group with special reference to Competitive Advantage in the context of a Dynamic

and Competitive Environment. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(3), 167–177.

Marx, A., Marx, A., Dietz, T., A., E. N. E., & Santiago, F. de C. (2021). *Better Trade for Sustainable Development: The role of voluntary sustainability standards*. United Nations.

MENU Publications. (1989). *Learn*. Amazon. <https://sell.amazon.com/learn/what-is-ecommerce>

Mohamad, Saadiah, Mahendhiran Nair, and Kamaruzaman Jusoff. (2009). Exchange rates and export competitiveness in selected ASEAN economies. *International Business Research* 2.2, 156–166.

Mohammad, R. (2020). Rasionalisasi Ekonomi Politik Lingkungan Dalam EU-Japan economic partnership agreement (EU-JEPA). *Intermestic: Journal of International Studies*, 5(1), 92. <https://doi.org/10.24198/intermestic.v5n1.6>

Nikolaus Ageng Prathama, & Rukti Rumekar. (n.d.). *STRATEGI MANAJEMEN KRISIS PERUSAHAAN ADIDAS (KASUS KONTROVERSI DESAIN WAYANG)*. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. <https://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/representamen/article/view/6290/4780>

Nilamsari, Natalina. (2014). Memahami studi dokumen dalam penelitian kualitatif. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 13.2, 177–181.

Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Kazimieras Zavadskas, E., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A Review. *Sustainability*, 11(6), 1663. <https://doi.org/10.3390/su11061663>

Nurdiati, R. P., Oktaviani, R., & Sahara, S. (2018). Peran Indonesia Dalam Rantai Nilai global produk elektronik. *JURNAL EKONOMI DAN KEBIJAKAN PEMBANGUNAN*, 4(1), 49–70. <https://doi.org/10.29244/jekp.4.1.2015.49-70>

Palma, E., Gomes, C., Kneipp, J., & Rosa, L. (2014). Estratégias de Negócios Sustentáveis e Desempenho Exportador: Uma Análise em Empresas do setor de gemas E joias. *Review of Business Management*. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1456>

Perez, N. Y. H. (2022). *Evaluation of Sustainability & Materials Among Major Footwear Brands*.

Processing of Raw Materials. adidas shoes commodity chain. (2015, April 28). <https://adidasshoescommoditychain.wordpress.com/processing-of-raw-materials/>

- Pujayanti, A. (2016). Inter-parliamentary union (IPU) dan lingkungan hidup. *Jurnal Politika Dinamika Masalah Politik Dalam Negeri Dan Hubungan Internasional*, 3(1).
- Sadowski, M., Perkins, L., & McGarvey, E. (2021). Roadmap to net zero: Delivering science-based targets in the apparel sector. *World Resources Institute*. <https://doi.org/10.46830/wriwp.20.00004>
- Sage Publications Ltd | Chapter 4: Ethical and Sustainable Fashion. (n.d.-g). https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/122020_book_item_122020.pdf
- Salvioni, D., Gennari, F., & Bosetti, L. (2016). Sustainability and convergence: The future of corporate governance systems? *Sustainability*, 8(11), 1203. <https://doi.org/10.3390/su8111203>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2015a). Business models for Sustainability. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2015b). Business models for Sustainability. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Sicoli, G., Bronzetti, G., & Baldini, M. (2019a). The importance of sustainability in the fashion sector: Adidas case study. *International Business Research*, 12(6), 41. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n6p41>
- Siebert, A., O’Keeffe, S., Bezama, A., Zeug, W., & Thrän, D. (2018). How not to compare apples and oranges: Generate context-specific performance reference points for a social life cycle assessment model. *Journal of Cleaner Production*, 198, 587–600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.298>
- Simamora, N. F., & Situmeang, E. Y. (n.d.). *Analisa Pengaruh Diferensiasi Produk Terhadap Keputusan pembelian Konsumen Pada showroom Garuda Sibolga*. Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan). <https://jurnal.polgan.ac.id/index.php/juripol/article/view/93>
- Stavins, R. N. (2004). Introduction to the political economy of environmental regulation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.500143>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization & Environment*, 21(2), 103–127.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability business model.” *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

- Sustainable business models. (n.d.-h). https://www.researchgate.net/profile/Nancy-Bocken/publication/346782066_Sustainable_Business_Models/links/605c5969299bf1736769024f/Sustainable-Business-Models.pdf
- Tripriyono, A., Muda, I., & Erlina, M. (2018). The effect of the political environment and the economic environment on the welfare of community. *Proceedings of the 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. <https://doi.org/10.2991/ebic-17.2018.9>
- urbasari, R., & Chan, A. (2017). Value Chain Analysis of the Impact of the Leather Raw Material Scarcity on the Leather Shoe Industry in Cibaduyut, West Java. *Review of Integrative Business and Economics* , 6(1), 388–400.
- Vaughan, S., & Racine, A. (2018). System initiative on shaping the future of international trade and investment. *In Report of the WEF Global Value Chain Policy Series: Environment. Davos: World Economic Forum*, p. 16.
- Wahyudin, G. D., & Afriansyah, A. (2020). Penanggulangan pencemaran sampah Plastik di Laut Berdasarkan Hukum Internasional. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 8(3), 529. <https://doi.org/10.29303/ius.v8i3.773>
- We believe that a robust and state-of-the-art internal communication platform is essential for driving employee engagement and fostering learning as well as open collaboration within our organization. We use an enterprise collaboration platform called 'a-. (n.d.). *Employees*. adidas. <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/social-impacts/employees/#/diversity-equity-and-inclusion/>
- Where Adidas' factories are located in Vietnam*. Vietnam Briefing News. (2023, February 24). <https://www.vietnam-briefing.com/news/where-adidas-footwear-and-apparel-is-made-in-vietnam.html/>
- Where are Adidas Shoes manufactured in India?*. Shoe Effect. (2023, March 23). <https://shoeeffect.com/where-are-adidas-shoes-manufactured-in-india/>
- Wibowo, A. S., & Magnadi, R. H. (2017). Strategi Pemasaran Adidas Originals Melalui instagram untuk Meningkatkan Minat Beli Konsumen. *Doctoral Dissertation, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis*.
- Witjaksono, G. C. (2022). *How Effective Supply Chain Management of Adidas*.
- Zhang, X. (2019). Research on adidas international development strategy under covid-19.
- Zoe Attwood. (2020). *Adidas and Sustainability*. Squarespace.

- Arifin, B. (2013, September 23). *On the competitiveness and sustainability of the Indonesian Agricultural Export Commodities*. University of Lampung. <http://repository.lppm.unila.ac.id/id/eprint/8432>
- Ong, G. (2014, June 27). *Logistics Adidas*. Academia.edu. https://www.academia.edu/7484819/Logistics_Adidas
- WorldFootwear. (2017, October 10). *Adidas opens Footwear Lab in Japan*. World Footwear. <https://www.worldfootwear.com/news/adidas-opens-footwear-lab-in-japan/2737.html>
- Espie, S. R. (2018, January 1). *Adidas: Responsible Management Review 2018*. Case Study Analysis. https://www.academia.edu/38580504/Adidas_Responsible_Management_Review_2018
- Optina, I. (2018, October 11). *Adidas logo: History of creation and transformation*. Academia.edu. https://www.academia.edu/37570054/Adidas_Logo_History_Of_Creation_And_Transformation
- Procurecon Canada 2022. (2021, February 18). *Adidas' Collaborative Marketing Procurement Strategy*. Procurecon Canada 2022. <https://procureconca.wbresearch.com/blog/adidas-procurement-marketing-strategy-work-hand-in-hand>
- Mmc. (2021, July 23). *Digital Marketing Success Story - Adidas (Japan) and their "Green light run" campaign*. MMC Learning. <https://mmclearning.com/prosperity-success/adidas-green-light-run/>
- Adidas unveils its first product with Spinnova*. (2022, February 10). adidas News Site | Press Resources for all Brands, Sports and Innovations. <https://news.adidas.com/outdoor/adidas-unveils-its-first-product-with-spinnova/s/e2b69069-a282-4823-a9c2-c483b5d180bf>
- Ismi, T. (2022, March 23). *Word of mouth marketing: Apa Itu, Pilihan Strategi, Dan Keuntungannya*. Glints Blog. <https://glints.com/id/lowongan/word-of-mouth-adalah/#:~:text=Pada%20dasarnya%2C%20word%20of%20mouth,melakukan%20publisitas%20di%20beberapa%20media>
- Kennelly, S. (2022, June). *Sustainability, a competitive advantage in the corporate world*. ScholarWorks@UARK. <https://scholarworks.uark.edu/econuht/43/>
- Su, Y. F. (2022, July 11). *Sustainable Circular shoe design: A footwear industry example of circular economy*. Inicio. <https://oa.upm.es/71119/>

- Wagenvoort, H. (2022, October 25). *Adidas adopts New Supply Chain Transparency Solution*. Supply Chain Movement. <https://www.supplychainmovement.com/adidas-adopts-new-supply-chain-transparency-solution/>
- Anna Liubachyna, Salvio Cascarino, & Monal Jain. (2022, December 16). Environmental, social, and governance evaluation. *S&P GLOBAL*.
- Pin, A. (2023, March 28). *What is a digital showroom in fashion?*. Stitch. <https://stitch.fashion/blog/what-is-a-digital-showroom>
- TBH, T. (2023, April 24). *Marketing strategies and marketing mix (7PS) of Adidas*. The Brand Hopper. <https://thebrandhopper.com/2023/04/24/marketing-strategies-and-marketing-mix-of-adidas/>