

Strategi Bisnis Berkelanjutan Yamaha *Music Corporation* Terhadap Rantai Pasokan Kayu (2015-2024)

Kezia Jeditha Krisnanto ^{1*}, Vania Elita Dewi ², Euis Nurbaini Hikmatunnisa ³,
Adiasri Putri Purbantina ⁴

^{1,2,3,4} Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
E-mail Korespondensi: jedithakezia@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 25-05-2025

Revision: 09-06-2025

Published: 02-08-2025

DOI Article:

10.24905/permana.v17i3.850

A B S T R A K

Perubahan iklim, pengurangan sumber daya alam, dan peningkatan kesadaran konsumen mendorong perusahaan multinasional, termasuk Yamaha *Music Corporation* (YMC) untuk melakukan praktik bisnis keberlanjutan. YMC melalui Yamaha *Group Sustainability* (YGS) menunjukkan komitmennya terhadap keberlanjutan industri alat musik khususnya rantai pasokan kayu sebagai bahan utama produksi. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Sustainable Business Model Initiative* (SBMI) yang mengidentifikasi implementasi keberlanjutan YMC antara tahun 2015 hingga 2024 melalui tiga komponen utama: *Sustainable Value Propositions Innovation*, *Sustainable Value Creation & Delivery*, dan *Sustainable Value Capture Innovation*. Penelitian kualitatif deskriptif ini menggunakan data sekunder yang berasal dari laporan umum tahunan YMC, laporan keberlanjutan YMC, laman resmi berita YMC, dan laporan dari laman resmi organisasi-organisasi terkait. Untuk memvalidasi situasi nyata di lapangan, sumber data ini diperoleh dari situs dan portal berita daring yang dapat dipercaya. Penelitian ini berfokus pada keberlanjutan bisnis di sektor industri alat musik yang masih belum banyak dikaji.

Kata Kunci: Industri Alat Musik, Rantai Pasokan Kayu, Strategi Bisnis Berkelanjutan, Yamaha *Group Sustainability*, Yamaha *Music Corporation*

A B S T R A C T

Climate change, dwindling natural resources, and growing consumer awareness have compelled multinational corporations, including Yamaha Music Corporation (YMC), to adopt sustainable business practices. Through Yamaha Group Sustainability (YGS), YMC has demonstrated its commitment to sustainability in the musical instrument industry, particularly focusing on the wood supply chain as a primary production material. This study employs the Sustainable Business Model Initiative (SBMI) framework to

Acknowledgment

identify YMC's sustainability implementation from 2015 to 2024 across three key components: Sustainable Value Propositions Innovation, Sustainable Value Creation & Delivery, and Sustainable Value Capture Innovation. This descriptive qualitative research utilizes secondary data from YMC's annual reports, sustainability reports, official news pages, and reports from relevant organizations. These data were collected from credible online news sites and portals to validate the real-world situation. This study delves into the relatively unexplored area of business sustainability within the musical instrument industry.

Keyword: *Musical Instrument Industry, Sustainable Business Strategy, Timber Supply Chain, Yamaha Group Sustainability, Yamaha Music Corporation*

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Isu perubahan iklim global, pengurangan sumber daya alam, dan peningkatan kesadaran konsumen terhadap isu lingkungan telah mendorong banyak perusahaan multinasional untuk turut serta mengambil bagian keberlanjutan bisnis sesuai dengan 17 poin Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*SDGs*). Nosratabadi et al (2019) menyebutkan bahwa pendekatan ini merupakan upaya yang efektif untuk mengurangi dampak negatif dari kegiatan bisnis, baik secara lingkungan maupun sosial. Langkah-langkah yang diambil tentunya tidak hanya dalam lingkup lingkungan saja, namun juga dalam lingkup manajemen perusahaan dan inovasi produk. Kayu merupakan salah satu produk hutan dan komponen utama dalam pembuatan alat musik akustik, karena sifat variabilitas dan kemudahan pembentukannya. Kayu memiliki karakteristik yang berbeda, termasuk struktur, volume, kepadatan, dan sifat mekanis, yang mempengaruhi penggunaannya dalam berbagai jenis alat musik, seperti alat musik tiup dan senar.

Wegst (2006) mengatakan bahwa kadar air kayu juga menjadi faktor penting yang dipertimbangkan dalam proses pembuatan instrumen musik. Merujuk pada Trifković (2016), rantai pasokan kayu yang berkelanjutan dapat dicapai melalui sertifikasi hutan, yang memastikan bahwa kayu diperoleh secara legal, transparan, dan dengan mempertahankan keseimbangan ekologis. Sertifikasi ini menekankan pentingnya pertumbuhan kayu yang berkelanjutan untuk mendukung habitat dan keanekaragaman spesies. Kayu yang berkelanjutan

juga memiliki daya tahan tinggi sehingga instrumen musik yang dihasilkan dapat bertahan lama.

Merujuk pada data ITPC Osaka (2020), Jepang merupakan pasar alat musik terbesar kedua di dunia dengan nilai perdagangan mencapai USD2,6 miliar pada tahun 2015. Pada tahun 2019, total produksi alat musik mencapai 244,84 ribu unit, didominasi oleh instrumen angin, piano, serta gitar akustik dan elektrik. Menurut laporan *Music Trades* (2016), Jepang memiliki 26 perusahaan di bidang manufaktur, distribusi, dan penjualan alat musik, dengan penjualan mencapai USD6,7 miliar atau 32,17 persen dari total penjualan global. Sementara itu, Amerika Serikat menduduki posisi pertama dengan 83 perusahaan.

Yamaha *Music Corporation* (YMC) merupakan salah satu perusahaan manufaktur alat musik terkemuka di Jepang. Yamaha *Corporation* memproduksi berbagai jenis alat musik, seperti tiup, dawai, perkusi, dan *keyboard*. Yamaha menempati peringkat pertama sebagai perusahaan manufaktur alat musik terkemuka di dunia. Berdasarkan data dari *Music Trades* (2016), Yamaha mencatat pendapatan terbesar, yaitu mencapai USD4,26 miliar, berkontribusi 63,1 persen dari total penjualan alat musik di Jepang pada tahun 2015. Meskipun Jepang berada di peringkat dua dalam penjualan alat musik, pendapatan Yamaha tetap yang tertinggi dibandingkan perusahaan alat musik global lainnya. YC yang telah berdiri selama lebih dari 125 tahun ini memiliki visi dalam meningkatkan kualitasnya melalui Yamaha *Quality* yaitu *excellence* (keunggulan), *authenticity* (keaslian), dan *innovation* (inovasi).

GLOBAL TOP 225 SUPPLIERS

| RANK | EST. 2015 REVENUES | EMPLOYEE COUNT | COMPANY TYPE | CEO | COUNTRY | |
|------|--------------------|----------------|--------------|----------------------|-----------|--------------------------|
| 1 | \$4,260,000,000 | 20,348 | Mfg. | Takuya Nakata | Japan | www.yamaha.co.jp |
| 2 | \$1,725,000,000 | 5,200 | Mfg. | Henry E. Juskiewicz | USA | www.gibson.com |
| 3 | \$1,048,964,000 | 3,700 | Mfg. | Mohit Parasher | USA | www.harman.com |
| 4 | \$742,850,000 | 2,375 | Mfg. | Jorg Sennheiser | Germany | www.sennheiser.com |
| 5 | \$675,000,000 | 2,995 | Mfg. | Hirofaka Kawai | Japan | www.kawai.co.jp |
| 6 | \$525,000,000 | 1,756 | Mfg. | Andy Mooney | USA | www.fender.com |
| 7 | \$515,000,000 | 2,390 | Mfg. | Sandy LaMantia | USA | www.shure.com |
| 8 | \$420,000,000 | 3,900 | Mfg. | Uli Behringer | China | www.music-group.com |
| 9 | \$405,000,000 | 685 | Dist. | Martin Szpiro | Canada | www.jamindustries.com |
| 10 | \$390,000,000 | 1,850 | Mfg. | Ron Losby | USA | www.steinwaymusical.com |
| 11 | \$385,000,000 | 1,200 | Mfg. | Jun-ichi Miki | Japan | www.rolandcorp.com |
| 12 | \$375,000,000 | 3,300 | Mfg. | Karl Leong | Taiwan | www.KHSmusic.com |
| 13 | \$360,000,000 | 4,500 | Dist./Ret. | Terence & Arling Ng | Hong Kong | www.parsonsmusic.com |
| 14 | \$320,000,000 | 390 | Mfg. | Jack O'Donnell | USA | www.inmusicbrands.com |
| 15 | \$308,240,000 | 540 | Mfg. | Kazuo Matsushita | Japan | www.audio-technica.co.jp |
| 16 | \$236,070,000 | 1,450 | Mfg. | Victor Lo Chung Wing | Hong Kong | www.goldpeak.com |
| 17 | \$233,691,000 | 1,850 | Mfg. | Jian Ning Li | China | www.pearlriverpiano.com |
| 18 | \$210,000,000 | n/a | Mfg. | Kazuo Kashio | Japan | www.casio.co.jp |
| 19 | \$210,000,000 | 438 | Mfg. | Joe Pham | USA | www.qscaudio.com |
| 20 | \$174,352,000 | 431 | Pub. | Keith Mardak | USA | www.halleonard.com |

Gambar 1 Global Top 20 Supplier per Desember 2016

Melansir dari Yamaha Corporation (2022), Interbrand (2021), dan Interbrand (2022), hal tersebut menjadikan YC menempati posisi ke-30 pada tahun 2021 dan ke-28 pada tahun 2022 dalam penghargaan *Best Japan Brands*. Selain memiliki basis produksi di Jepang, melansir dari Indonesia Investments (2017) dan Onehub Chennai (2017), YC juga memiliki sejumlah pabrik yang terletak di beberapa negara Asia seperti Indonesia, China dan India. Dalam perjanjian *Sustainable Development Goals (SDGs)*, terdapat beberapa poin mengenai keberlanjutan, seperti poin konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab (poin ke-12), aksi iklim (poin ke-13), dan kehidupan di darat (poin ke-15). YC menerapkan strategi bisnis berkelanjutan melalui *Yamaha Group Sustainability Policy*. YC mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam operasi bisnis YC melalui lima kelompok kerja atau yang disebut sebagai *working groups*. Kelimanya mencakup isu perubahan iklim, sirkulasi sumber daya, pengadaan, hak asasi manusia (HAM), serta kontribusi dalam aspek sosial dan budaya (Yamaha Corporation, 2022).

Berdasarkan *report Yamaha Corporation (2024)*, YC telah mengambil langkah konkret dengan memastikan penggunaan sumber daya alam (SDA) dalam proses produksi berasal dari sumber yang dikelola secara lestari. YC berinovasi terhadap keberlanjutan produk alat musiknya, salah satunya adalah gitar berkelanjutan yang berhasil mendapat *Red Dot Award 2024: Design Concept 2024*. Selain itu, YC turut menggandeng beberapa lembaga lokal maupun internasional dan berhasil memperoleh sejumlah penghargaan seperti: (1) skor yang diperoleh YC terkait dengan isu iklim hingga 2023, berada di A hingga B-, yang menandai bahwa kinerja YC dalam isu lingkungan cukup baik; (2) *Supplier Engagement Leader 2021* atas respons perubahan iklim di seluruh rantai pasokannya; serta (3) *A List* pada tahun 2021 dan 2023 atas inisiatif dan transparansi terhadap perubahan iklim (CDP, 2024; Yamaha Corporation 2022; Yamaha Corporation 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Rentang waktu penelitian ini yaitu pada periode dari tahun 2015 hingga 2024 adalah karena YMC aktif dalam berkontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan dengan mengikuti sejumlah organisasi internasional, inovasi produk, penghargaan yang diraih, serta kebijakan perusahaan lainnya. Sumber data yang digunakan yaitu data sekunder dari hasil studi pustaka. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari laporan umum tahunan YMC, laporan keberlanjutan YMC, laman resmi berita YMC, laporan dari

laman resmi organisasi-organisasi terkait dan sebagainya. Untuk menjelaskan situasi nyata di lapangan dan menilai validitas dan reliabilitas data, sumber data ini diperoleh dari berbagai sumber, termasuk situs dan media daring yang dapat dipercaya.

HASIL

Sustainable Value Propositions Innovation (SVPI)

YMC melalui *Yamaha Group Sustainability* berkomitmen dalam upaya-upayanya menjalankan bisnis berkelanjutan. YMC memanfaatkan posisinya untuk berkolaborasi dan bekerja sama dengan berbagai pihak yang terlibat dalam rantai pasokan dan nilai perusahaan. Upaya serta strategi yang digunakan dapat mengatasi permasalahan lingkungan yang terkait dengan keberlangsungan hutan dan kayu serta menciptakan inovasi produk yang berkelanjutan. Dalam membangun komponen *Sustainable Value Propositions Innovation (SVPI)* dalam strategi keberlanjutan YMC, terdapat tiga elemen penting yang saling berpengaruh dan menjadi fokus untuk mewujudkan komponen ini.

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

Bocken, Short, Rana, dan Evans (2013) dan (2014) menyebutkan bahwa jaringan pemangku kepentingan dalam SBMI mencakup hubungan antara perusahaan dan berbagai pihak yang berkontribusi pada penciptaan nilai berkelanjutan, termasuk pelanggan, karyawan, pemerintah, masyarakat, investor, pemasok, lingkungan, serta organisasi non-profit dan akademisi. Dalam hal ini, perusahaan tidak dapat beroperasi sendiri dalam menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan, melainkan perlu membangun kolaborasi strategis untuk pertukaran sumber daya, pengetahuan, dan inovasi yang efektif, sehingga dapat memberikan dampak positif jangka panjang. Ini juga memungkinkan perusahaan untuk memahami kebutuhan masyarakat dan menciptakan produk atau jasa yang bermanfaat secara sosial dan lingkungan, serta membangun reputasi yang baik terkait tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Yamaha Corporation (YC) tidak hanya berkolaborasi dengan pelanggan, investor, dan karyawan, tetapi juga menjalin kerja sama dengan mitra pemasok untuk berbagi informasi manajerial, produksi, dan penjualan. Melansir dari *Yamaha Corporation (2020)*, YC bekerja sama dengan berbagai lembaga resmi, baik lokal maupun internasional, seperti Asosiasi Limbah Industri di Prefektur Shizuoka untuk mengelola limbah industri secara efisien dan

ramah lingkungan melalui prinsip 3R (*reduce, reuse, recycle*). Kemudian, merujuk pada *Yamaha Corporation* (2024), YC juga menggandeng pejabat pemerintah Jepang, termasuk ketua federasi bisnis Jepang, Keidanren dan ketua Kamar Dagang dan Industri Jepang, serta lembaga pemerintah, seperti Kementerian Ekonomi, Perdagangan, dan Industri. Selain itu, YC terlibat dalam organisasi iklim internasional seperti *Carbon Disclosure Project* (CDP) 2018 dan *Japan Climate Initiatives* (JCI) 2018 untuk menangani perubahan iklim dalam industri.

Merujuk pada artikel *Yamaha Corporation* (2024), YC membangun komunitas lingkungan *Mokuiku* sebagai bagian dari program *Otonomori Activity*, yang mendidik masyarakat tentang penggunaan kayu dan hubungannya dengan produksi alat musik. Beberapa kolaborator YC termasuk *Mpingo Conservation Development Initiative* (MCDI) di Tanzania, *Japan International Forestry Promotion and Cooperation Center* (JIFPRO), dan *Sound n Fair Ltd.*, yang terlibat dalam proses pengolahan kayu. YC juga bekerja sama dengan *Base of Pyramid* (BoP) dan *Japan International Cooperation Agency* (JICA) dalam proyek di Tanzania.

2. Masalah berkelanjutan (*sustainable problem*)

Masalah keberlanjutan dalam SBMI merujuk pada tantangan sosial dan lingkungan yang ingin diatasi oleh perusahaan melalui produk, layanan, atau model bisnisnya. Perusahaan perlu memahami isu keberlanjutan dalam industri mereka, karena masyarakat yang lebih sadar akan isu ini cenderung menilai perusahaan yang mampu mengatasinya memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini juga dapat meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap perubahan pasar dan regulasi, serta menarik perhatian investor yang peduli terhadap aspek *Environmental, Social, dan Governance* (ESG) (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014).

Isu lingkungan dan iklim sangat penting bagi kelangsungan operasional perusahaan. Dalam menghadapi perubahan iklim global, YC aktif berpartisipasi dalam inisiatif lingkungan internasional dengan mendukung *Sustainable Development Goals* (SDGs) 2030, khususnya poin ke-7, yaitu Energi Terjangkau dan Bersih dan poin ke-13, yaitu Aksi Iklim. YC telah menerapkan berbagai strategi keberlanjutan melalui *Working Group of Climate Change*, termasuk pengurangan emisi gas rumah kaca dengan target nol bersih pada tahun 2050. Target ini dibagi menjadi tiga tahap, yaitu: (1) pengurangan langsung dari operasi bisnis; (2) pengurangan tidak langsung melalui penggunaan listrik dan energi dari pihak ketiga; dan (3) pengurangan tidak langsung di luar dua tahap sebelumnya. Sasaran ini telah disertifikasi oleh

Science-Based Targets Initiative (SBTI) untuk membatasi pemanasan global hingga 1,5 derajat sesuai dengan Perjanjian Iklim Paris (Yamaha Corporation, 2024).

Kayu adalah komponen utama dalam produksi alat musik YC, dengan tiga jenis kayu masif yang digunakan antara lain: (1) kayu hitam *Grenadilla* untuk alat musik tiup; (2) *Rosewood* India untuk alat musik senar; dan (3) kayu cemara *Sakhalin* untuk alat musik keyboard. Kasushi (2019) mengatakan bahwa pengelolaan kayu yang efektif dapat meningkatkan keberlanjutan siklus material, dimulai dari produksi hingga konservasi hutan. Untuk menjaga keberlanjutan kayu, YC tidak hanya mengandalkan sertifikasi *Forest Stewardship Council* (FSC), tetapi juga berkomitmen untuk melakukan budidaya hutan sejak 2015 melalui Kelompok Kerja Pengadaan dalam proyek *Otonomori Activities* di Tanzania, Jepang, dan India. YC berperan dalam memberikan pendampingan dan sosialisasi terkait pembudidayaan hutan, serta menjalin kerja sama dengan mitra untuk mewujudkan hutan yang berkelanjutan.

3. Pengembangan produk atau layanan berbasis keberlanjutan yang inklusif terhadap pemangku kepentingan (*product/service*)

Inovasi produk dan layanan harus dirancang untuk meminimalkan dampak negatif serta menciptakan manfaat sosial, ekonomi, dan lingkungan. Pendekatan *triple bottom line* menekankan bahwa bisnis tidak hanya fokus pada keuntungan (*profit*), tetapi juga harus mendukung kesejahteraan masyarakat (*people*) dan kelestarian lingkungan (*planet*). Perusahaan berusaha mengurangi limbah dengan mendaur ulang atau menggunakan kembali produk yang sudah ada. Produk dan layanan berkelanjutan dapat berupa barang fisik, teknologi, atau layanan yang dirancang dengan mempertimbangkan prinsip ekonomi sirkular, efisiensi sumber daya, dan tanggung jawab sosial (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014).

Yamaha Corporation (2024) menyebutkan bahwa di Tanzania, terdapat kayu hitam asli Afrika, *Dalbergia melanoxylon* atau *Grenadilla*, yang dikenal berkualitas tinggi dan digunakan dalam produksi alat musik. Kayu ini berkualitas karena tidak mudah patah, membusuk atau membentuk mata kayu. Bramtyo (2015) juga mengatakan bahwa dari segi tekstur dan seratnya juga halus sehingga dapat meningkatkan kualitas keakustikannya. Merujuk pada *International Clarinet Association* (2023), *Grenadilla* membutuhkan waktu pertumbuhan 70 hingga 100 tahun untuk dapat digunakan sebagai bahan produksi, dan hanya sekitar lima hingga sepuluh persen dari pohon yang ada yang siap diproduksi. Pada tahun 2019, YC mengeksplorasi 2.000

klarinet menggunakan total 2,4 m³ kayu *Grenadilla*. Untuk memastikan keberlanjutan spesies *Grenadilla*, YC mulai menjalin kerja sama dengan Badan Kehutanan Jepang dan *Mpingo Conservation and Development Initiative* (MCDI) Tanzania pada tahun 2015.

Merujuk pada artikel dari Yamaha Corporation (2024) dan Yamaha Global (2020), kerja sama ini bertujuan untuk menerapkan program Promosi Pengelolaan Kehutanan Berkelanjutan di Negara-negara Berkembang. Dari Desember 2016 hingga November 2019, YC melakukan survei lahan di dua desa, Kikole dan Nainokwe, untuk mengukur diameter, tinggi, dan kepadatan kayu dari berbagai spesies pohon. Selain *Grenadilla*, YC juga mengamati beberapa kayu keras lainnya seperti Msenjele, Mpangapanga, Msolo, dan Kingonogo, serta mengumpulkan sampel tanah untuk analisis interaksi antara jenis tanah dan distribusi pohon. YC juga berkomitmen untuk melakukan budidaya hutan, menyediakan 3.500 bibit yang dibagikan ke desa-desa dengan tingkat kelangsungan hidup 80 persen pada tahun 2017. Hingga tahun fiskal 2024, sebanyak 18.000 pohon muda telah ditanam di area seluas 9,5 hektar (*Mpingo Conservation & Development Initiative*, 2018; *Japan International Cooperation Agency*, 2019).

Berdasarkan artikel dari Yamaha Corporation (2023), proyek *Otonomori* di Hokkaido, Jepang, yang dimulai pada tahun 2016, berfokus pada penelitian cara menanam cemara *Sakhalin* (*Picea glehnii*) yang digunakan dalam pembuatan alat musik. YC juga melakukan lokakarya pembuatan kastanyet dari kayu *Sakhalin* dan *maple* lukis, yang diikuti oleh 200 orang. Proyek terakhir *Otonomori* adalah melestarikan *Rosewood* India (*Dalbergia latifolia*) yang digunakan dalam pembuatan gitar. Spesies ini lebih tinggi nilainya dibandingkan kayu jati dan dapat ditemukan di hutan alami dan buatan. YC juga melakukan uji tuntas kayu untuk mengurangi praktik penebangan liar dan ilegal, serta mempromosikan kelegalitasan kayu bersertifikat.

Berdasarkan *report* Yamaha Corporation (2022), pada tahun 2022, YC mencapai rasio penggunaan kayu berkelanjutan sebesar 52 persen, dengan target 75 persen pada tahun 2025. Kemudian, Yamaha Corporation (2024) juga menyebutkan bahwa YC berkomitmen untuk mengembangkan produk inovatif berbahan dasar kayu berkelanjutan melalui Kelompok Kerja Sirkulasi Sumber Daya dan meluncurkan sertifikasi Yamaha *Eco-Label* pada tahun 2015. Terdapat empat standar sertifikasi *eco-label* yang harus dipenuhi, termasuk peningkatan kinerja lingkungan dan efisiensi. Melansir dari *Good Design Award* (2016), salah satu produk

yang mendapat sertifikasi adalah seruling plastik berbahan nabati yang mirip dengan seruling kayu, yang berhasil meraih *Good Design Award* pada tahun 2016 (*Good Design Award*, 2016).

Menurut hasil *report Yamaha Corporation* (2018), potongan kayu yang tersisa dari produksi piano disalurkan ke taman kanak-kanak, sekolah dasar, dan fasilitas umum di Jepang. Tujuannya adalah agar sisa material tersebut dapat berfungsi secara sosial melalui pendidikan pembuatan alat musik. YC mengadakan beberapa kelas, antara lain: (1) kelas *handmade* gitar satu senar yang menggunakan bahan sehari-hari, seperti kotak karton dan tusuk gigi; (2) kelas *handmade* kalimba di Afrika yang memanfaatkan sisa material pembuatan piano dan marimba; serta (3) kelas *handmade* alat musik tepuk mini (*mini clapper*) yang berukuran sebesar gantungan kunci (*Yamaha Corporation*, 2018).

YC juga memanfaatkan sisa kayu yang tidak terpakai dalam pembuatan alat musik untuk menciptakan produk inovatif dengan menerapkan prinsip *reuse* dan *recycle*. Pada tahun 2021, YC meluncurkan inisiatif *Yamaha Cares Upcycle*, yang mengubah gitar yang tidak terpakai menjadi karya kreatif. Sebanyak 200 gitar, selo, dan biola yang sedikit rusak didonasikan kepada berbagai organisasi yang bekerja sama dengan siswa, guru, dan seniman untuk mengubah alat musik tersebut menjadi seni yang bernilai. Hasilnya, alat musik tersebut diubah menjadi barang dekoratif fungsional seperti lampu, rak, pot tanaman, tempat makan burung, atau hanya dilukis dengan pemandangan (Dale, 2021).

YC menciptakan inovasi baru melalui proyek *Upcycling Guitar 2021* di bawah Divisi Penelitian dan Pengembangan. Meskipun YC telah meminimalkan limbah produksi dan menjaga kualitas bahan baku, masih terdapat kayu yang tidak terpakai akibat ketidakteraturan mata kayu dan seratnya. Material sisa yang digunakan bervariasi dalam bentuk, ukuran, dan kekerasan, yang dapat mempengaruhi resonansi suara yang dihasilkan; semakin kuat kayu, semakin tinggi resonansi suaranya. Prototipe pertama yang menggunakan teknik tambal sulam memerlukan waktu enam bulan dan mendapat respons positif. Untuk prototipe kedua, YC mengembangkan model marimba dan piano dengan menggunakan kayu *rosewood* yang biasa digunakan untuk bilah marimba, serta kayu cemara untuk papan suara *grand* piano (*Yamaha Corporation*, 2024).

Dalam pameran Pohon Alat Musik di Yamaha Ginza, YC memperkenalkan dua model piano berkelanjutan, yaitu “Nostalgia Namun Baru” dan “Antik”. Berbeda dengan biasanya, tuts piano elektrik yang biasanya terbuat dari plastik kali ini menggunakan campuran tepung

kayu *Grenadilla* yang dihaluskan untuk tuts putih dan kayu *Grenadilla* yang tidak terpakai untuk tuts hitam, mengurangi konsumsi plastik sebesar 1,1 kg untuk setiap *keyboard* yang dibuat. Selain itu, YC juga mengembangkan *Diversity Clarinet* yang terbuat dari material tidak terpakai, di mana setiap klarinet dirangkai satu per satu sehingga memiliki tampilan unik. YC juga menciptakan *Unused Material Kits* untuk membuat prototipe piano jempol dari kayu tipis, *speaker* ponsel pintar non-listrik dari lonceng klarinet yang tidak terpakai, serta mainan balok dari bahan alat musik tiup yang tidak terpakai (Yamaha Corporation, 2023).

Sustainable Value Creation and Delivery (SVC&D)

Sustainable Value Creation merupakan proses menghasilkan nilai yang berkelanjutan. Sedangkan, *Sustainable Value Delivery* merupakan proses penyampaian nilai yang berkelanjutan kepada para pemangku kepentingan yang terlibat. Terdapat tiga elemen penting dalam komponen SVC&D yaitu *resources and capabilities*, *organization*, serta *position in the value network* (Richardson, 2008).

1. Kapabilitas dan sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai yang berkelanjutan (*resources and capabilities*)

Sumber daya dan kapabilitas merupakan elemen internal yang krusial dalam merancang strategi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya mencakup aset dan akses yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan operasional bisnis, yang terdiri dari: (1) sumber daya alam, yaitu penggunaan bahan baku ramah lingkungan; (2) sumber daya manusia, yaitu tenaga kerja yang memiliki keterampilan dalam keberlanjutan; (3) sumber daya fisik, seperti infrastruktur dan peralatan; serta (4) sumber daya intelektual, seperti hak paten dan merek dagang. Sementara itu, kapabilitas merujuk pada kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya secara efektif untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai keberlanjutan. Kapabilitas ini muncul ketika sumber daya terintegrasi dengan tujuan perusahaan, sering kali melalui pengembangan, pembelajaran, dan pertukaran pengetahuan di antara staf (Behnam & Cagliano, 2019; Prieto-Sandoval, Jaca, Santos, Baumgartner, & Ormazabal, 2019).

Menurut *report Yamaha Corporation* (2016), YC memiliki pedoman kebijakan manajemen jangka menengah hingga panjang yang diperbarui setiap empat tahun. Pada tahun 2015, YC menerapkan *Yamaha Management Plan 2016 (YMP2016)* yang berfokus pada peningkatan keuntungan melalui reformasi struktur bisnis, pengurangan biaya, dan peningka-

tan margin laba kotor di sektor instrumen musik. Selanjutnya, dari tahun 2016 hingga 2019, YC mengadopsi model kebijakan *Next Stage 12* untuk menjadi perusahaan yang sangat menguntungkan dengan meningkatkan kualitas merek. Target rasio laba operasional yang dicapai pada tahun 2019 adalah 20 persen, dengan fokus pada peningkatan nilai tambah dan diferensiasi produk. YC mendorong pengembangan teknologi untuk menciptakan produk orisinal yang sulit ditiru oleh kompetitor, serta membangun gedung penelitian dan pengembangan pusat inovasi di Jepang. YC juga memperluas jaringan penjualan produk konsumen melalui berbagai kegiatan musik dan kerja sama *business-to-business* (B2B).

Selain itu, YC terus mengurangi biaya produksi dengan mengatur ulang proses, mengurangi biaya pembelian, dan meningkatkan produktivitas administratif sebesar delapan miliar yen dalam tiga tahun. Dalam hal sumber daya manusia, YC menempatkan karyawan di posisi yang sesuai untuk mendorong kemajuan karir mereka. YC mengadopsi model kebijakan baru yang terbagi dalam dua tahap. Tahap pertama, *Make Waves 1.0* tahun 2019-2022 yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas penciptaan nilai. Selama periode ini, YC menghadapi pandemi Covid-19 dan mulai fokus pada pemasaran digital dengan meningkatkan integrasi data pelanggan melalui Yamaha *Music ID*. YC juga mendirikan pabrik baru di Chennai, India, pada tahun 2019 untuk memperluas kapasitas produksi. Tahap kedua, *Make Waves 2.0* tahun 2022-2025 yang menekankan peningkatan kapabilitas pertumbuhan melalui penggabungan teknologi dan kepekaan untuk memberikan nilai baru. Pada tahap ini, YC melanjutkan kebijakan dari *Make Waves 1.0* dan berupaya mengembangkan 20 konsep baru yang menggabungkan teknologi digital dan akustik (Yamaha Corporation, 2022).

YC juga memperbarui indikator *Key Performance Indicators* (KPI) yang sesuai dengan model kebijakan tersebut, mencakup hampir seluruh poin *SDGs*. Dalam aspek lingkungan, YC merespons perubahan iklim dengan menggunakan kayu berkelanjutan, dan mengurangi penggunaan material berbahaya, contohnya melalui *Otonomori Activities* dan pengurangan target emisi. Dalam aspek sosial, YC berkontribusi untuk menciptakan masyarakat yang setara dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam rantai nilai. Dalam aspek sumber daya manusia, YC meningkatkan kepuasan kerja, keberagaman, kesetaraan, dan inklusivitas, serta memelihara budaya organisasi yang terbuka untuk mendorong karyawan proaktif terhadap tantangan. Terakhir, dalam aspek budaya, YC berupaya menyebarkan dan mengembangkan budaya musik melalui Sekolah Musik Yamaha (Yamaha Corporation, 2023).

2. Pengorganisasian (*organization*)

Menurut Fjeldstad dan Snow (2018), organisasi yang efektif selalu menyelaraskan elemen model bisnisnya dengan lingkungan tempat mereka beroperasi. Desain organisasi mempengaruhi efektivitas, efisiensi, dan kecepatan proses produksi. Rantai nilai menciptakan dan menggabungkan berbagai komponen menjadi produk dalam rantai pasok. Visi perusahaan yang jelas menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, serta mengarahkan dan memotivasi karyawan. Misi perusahaan mencakup langkah-langkah strategis yang diambil. YC memiliki tujuan untuk “Kesejahteraan Masyarakat di Seluruh Dunia”.

Visi dan misi YC tidak hanya berfokus pada perusahaan, tetapi juga pada pelanggan, dan tertuang dalam “*The Yamaha Philosophy*” yang terdiri dari: (1) *Corporate Philosophy*, yang menjadi alasan YC untuk eksis dan mencapai tujuan melalui kerja sama dengan makna “*Sharing Passion and Performance*” yang merujuk pada kontribusi YC dalam mewujudkan kegembiraan dan inspirasi budaya melalui keahlian dan pengabdian terhadap suara dan musik; (2) *Customer Experience* yang berfokus pada keaktifan pelanggan untuk merasakan dan memiliki produk, menekankan nilai penemuan, kepercayaan diri, keindahan, dan kebahagiaan; (3) *Yamaha Way*, yang merupakan nilai-nilai dasar dan perilaku kerja yang menjadi pedoman bagi karyawan untuk membangun karakter kerja yang seragam dan etos kerja yang tinggi; dan (4) *Yamaha Quality*, yang merupakan standar kualitas produk dan layanan YC dengan mengedepankan keandalan, inovasi teknologi, dan desain (Yamaha Corporation, 2024).

Melansir dari Yamaha Corporation (2022), YC membentuk Komite Keberlanjutan yang terdiri dari lima kelompok kerja (*working groups*) di bawah arahan dewan direksi yang berfungsi sebagai badan penasihat presiden dalam menjalankan inisiatif keberlanjutan. Kelima kelompok kerja tersebut fokus pada: (1) isu perubahan iklim, termasuk pengurangan emisi karbon dan penghematan sumber daya; (2) sirkulasi sumber daya, seperti desain ramah lingkungan dan perlindungan keanekaragaman hayati; (3) pengadaan, termasuk uji tuntas kayu dan hak asasi manusia dalam rantai pasokan. Namun, melansir kembali dari Yamaha Corporation (2024), YC melakukan transisi struktur tata kelola bisnis pada 22 Juni 2022 yang menghasilkan tiga komite, yaitu: (1) nominasi, untuk mengusulkan pemilihan atau pemberhentian direktur; (2) audit, yang bekerja sama dengan tim audit internal; dan (3) kompensasi, untuk menentukan kompensasi direktur dan pejabat eksekutif. Transisi ini bertujuan untuk mempercepat pelaksanaan bisnis dan meningkatkan fungsi Dewan Direksi dengan pemisahan

yang jelas antara pengawasan dan pelaksanaan, serta menempatkan 3/4 anggota dari latar belakang independen untuk pengawasan yang lebih transparan (Yamaha Corporation, 2024).

Berdasarkan *report Yamaha Corporation (2023)*, YC sangat menjunjung tinggi HAM melalui *Working Group for Human Rights & DE&I*, yang tertuang dalam *Yamaha Compliance Code of Conduct*. YC berupaya memaknai hak asasi bagi para pemangku kepentingannya. Upaya ini meliputi uji tuntas HAM, investigasi, pendidikan, pelatihan, dan dialog dengan pemangku kepentingan. Pada tahun 2023, YC melakukan uji tuntas HAM dengan mengadakan survei kepada berbagai perusahaan naungan di dalam dan luar Jepang, mengidentifikasi isu material HAM yang dihadapi, seperti praktik pengadaan yang konsisten serta pelecehan, kesehatan, dan keselamatan kerja. YC melindungi HAM karyawan, termasuk kontrak, paruh waktu, dan subkontraktor, dengan menyediakan layanan konsultasi dan tempat pelaporan untuk pelanggaran. YC juga melindungi privasi pelapor melalui formulir email multi-bahasa. Pada Oktober 2022, YC bergabung sebagai anggota tetap dengan *Japan Center for Engagement and Remedy on Business and Human Rights (JaCER)*, sebuah organisasi yang menyediakan platform non-yudisial terkait permasalahan bisnis dan HAM. Kegiatan yang dilakukan oleh organisasi tersebut mencakup seminar, pembuatan laporan, dan berita (JaCER, 2022).

3. Peran perusahaan dalam jaringan nilai dengan hubungannya terhadap pemasok, mitra, dan pelanggan (*position in the value network*)

Fjeldstad dan Snow (2018) menjelaskan bahwa mekanisme penciptaan nilai dalam jaringan nilai dapat melibatkan: (1) kegiatan, seperti promosi, manajemen kontrak, penyediaan layanan, dan infrastruktur operasional; (2) sumber daya yang mencakup jaringan, baik dalam bentuk kelompok anggota maupun sistem jalur komunikasi; dan (3) aspek ekonomi yang melibatkan eksternalitas jaringan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Jaringan nilai menghubungkan titik-titik pelanggan, objek, lokasi, serta menyediakan layanan yang memungkinkan pertukaran berbagai jenis pengetahuan di antara mereka. Contoh jaringan nilai termasuk layanan komunikasi, transportasi, perbankan dan keuangan, serta berbagai bisnis internet (Fjeldstad & Snow, 2018).

YC menegaskan posisinya sebagai pemimpin pasar dalam industri alat musik di jaringan nilai global dengan mengutamakan keberlanjutan. Selain fokus pada inovasi produk dan ekspansi pasar, YC menerbitkan laporan keberlanjutan tahunan yang merinci upaya mereka dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi para pemangku kepentingan. Laporan ini

menyoroti inisiatif pengurangan emisi karbon dan peningkatan efisiensi energi di seluruh operasionalnya, yang semakin memperkuat reputasinya sebagai produsen alat musik berkualitas tinggi yang berkomitmen pada keberlanjutan. YC memastikan penggunaan bahan baku yang diperoleh secara bertanggung jawab, terutama untuk produksi alat musik berbahan kayu berkualitas tinggi. YC menggunakan kayu dari hutan yang dikelola secara berkelanjutan untuk melindungi keanekaragaman hayati dan kelestarian lingkungan.

Selain itu, YC berupaya mengurangi jejak karbon dalam proses produksinya dengan menerapkan teknologi ramah lingkungan dan mengoptimalkan efisiensi energi melalui fasilitas manufakturnya. Upaya konkret yang diambil termasuk penerapan sistem manajemen energi canggih untuk memantau dan mengoptimalkan konsumsi energi serta mengurangi emisi gas rumah kaca. Langkah ini sejalan dengan target global untuk menekan pemanasan global dan menunjukkan peran aktif YC dalam menghadapi tantangan perubahan iklim. YC juga memperluas jangkauan pasarnya ke berbagai wilayah, seperti Amerika Utara dan Eropa. Diversifikasi pasar ini membantu mengurangi risiko ketergantungan pada satu pasar tertentu dan memperkuat posisinya dalam jaringan nilai global.

Dalam hal distribusi dan logistik, YC telah mengirimkan sekitar 15 ribu kontainer ke berbagai belahan dunia. Melansir pada artikel yang dirilis oleh *Project44* (2023), YC bermitra dengan *Project44* pada tahun 2023 untuk meningkatkan visibilitas dan efisiensi rantai pasokannya. Kerja sama ini memanfaatkan *platform Ocean Visibility* dan *Port Intel*, yang memungkinkan pemantauan pengiriman global secara *real-time*. Hal ini tidak hanya meningkatkan ketepatan waktu pengiriman, tetapi juga mengurangi risiko operasional dan dampak lingkungan yang terkait dengan logistik. Melalui kombinasi komitmen terhadap praktik bisnis berkelanjutan dan strategi ekspansi pasar yang efektif, YC berhasil mempertahankan posisinya sebagai pemimpin industri alat musik. Pendekatan ini meningkatkan daya saing perusahaan sekaligus memberikan dampak sosial positif yang sejalan dengan visi jangka panjang YC dalam menciptakan nilai berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Sustainable Value Capture Innovation (SVCI)

SVCI menekankan pada upaya perusahaan untuk tidak hanya menciptakan nilai melalui praktik berkelanjutan, tetapi juga mengidentifikasi peluang di mana inisiatif keberlanjutan dapat menghasilkan keuntungan ekonomi sambil tetap memenuhi tanggung jawab sosial dan lingkungan.

1. Merancang model pendapatan (*revenue model*)

Bocken, Short, Rana, dan Evans (2014) menyebutkan bahwa *revenue model* adalah strategi atau alat yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dari produk dan/atau jasa yang ditawarkan. Dalam konteks SBMI, strategi ini juga mendorong penggunaan sumber daya secara efisien untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan. Perusahaan perlu menentukan cara untuk memperoleh pendapatan secara berulang dan stabil, sambil tetap berkomitmen pada praktik bisnis yang bertanggung jawab. Perusahaan yang mengadopsi *revenue model* berkelanjutan sering kali berinovasi dalam struktur harga, pola pembayaran, dan diversifikasi sumber pendapatan agar lebih stabil dan bertanggung jawab. Salah satu karakteristiknya adalah berorientasi pada ekonomi sirkular, yang dapat dilakukan melalui diversifikasi bisnis, sistem sewa, layanan berbasis langganan, atau daur ulang produk untuk mengurangi limbah.

Melansir dari artikel *Yamaha Corporation* (2016), YC memiliki beberapa diversifikasi bisnis utama, antara lain: (1) produksi dan penjualan alat musik akustik dan elektrik seperti gitar, piano, dan drum; (2) peralatan audio seperti *speaker* dan *mixer* untuk konser, toko retail, dan ruang konferensi; serta (3) mesin dan komponen industri seperti semikonduktor. Selain itu, menurut *report Yamaha Corporation* (2024), YC juga terlibat dalam bisnis perbaikan melalui *Yamaha Piano Service Co., Ltd*, yang menawarkan pembaharuan piano (*Renewal Piano®*) dengan merestorasi piano yang rusak atau tidak terpakai. Proses perbaikan mencakup pengecatan, pemolesan, penggantian suku cadang, dan penghapusan karat. Piano yang telah diperbaiki diberi label *Renewal Piano®* sebagai tanda garansi sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku. YC juga menyediakan layanan penyewaan alat musik dan tukar tambah (*Oto-Baton*) melalui *Yamaha Music Japan Co., Ltd*.

YC juga mengembangkan sekolah musik Yamaha yang telah beroperasi sejak 1954 di Jepang dan kini telah berkembang di lebih dari 40 negara di seluruh dunia. Sistem sekolah ini berkelanjutan karena memperhatikan usia psikologis murid sehingga mendukung hasil yang holistik. Metode pembelajaran yang digunakan berfokus pada kepekaan murid terhadap musik melalui tahapan mendengarkan, bernyanyi, bermain, membaca, dan menciptakan musik sendiri. Kurikulum disesuaikan berdasarkan usia murid, dengan program seperti *Music Fantasy* untuk anak usia dua tahun dan *Music Wonderland* untuk usia tiga tahun. Untuk remaja dan dewasa, kursus tersedia mulai usia 12 tahun dengan variasi alat musik. Keberlanjutan kursus

ini juga terlihat dari kompetisi dan konser yang diadakan untuk mendorong kualitas pembelajaran (Yamaha Corporation, 2024)

Berdasarkan report Yamaha Corporation (2016), YC menggabungkan dua perusahaannya di Jepang, yaitu Yamaha Piano Manufacturing Japan Co., Ltd dan Yamaha Musical Products Corporation dengan membentuk Yamaha Music Manufacturing Japan Corporation (YMMJC) pada tahun 2017. Selain itu, YC memperluas lini bisnisnya melalui Yamaha Music Entertainment Holdings, Inc., yang mencakup beberapa sektor, seperti: (1) Yamaha Music Publishing Co., Ltd, yang berfokus pada publikasi buku, majalah, dan konten digital; (2) distribusi digital; (3) Yamaha Music Artist Co., Ltd, yang mengelola produksi musik dan manajemen artis; (4) Yamaha Music Communication Co., Ltd, yang berfokus pada label rekaman; dan (5) penerbitan musik (Yamaha Music Entertainment Holdings, 2024; Yamaha Music Communication, 2024).

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

Bocken, Short, Rana, dan Evans (2014) mengemukakan bahwa biaya berkelanjutan adalah pendekatan manajemen biaya yang memperhitungkan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi. Tujuannya adalah menekan biaya operasional melalui tiga aspek utama, yaitu: (1) efisiensi sumber daya, seperti air, energi, dan bahan baku; (2) pengeluaran lingkungan dan regulasi, seperti pengurangan emisi lewat harga karbon dan teknologi hijau; serta (3) aspek sosial, seperti upah yang layak, kesejahteraan karyawan, dan kontribusi terhadap masyarakat yang berdampak pada reputasi dan daya saing perusahaan.

YC telah menerapkan efisiensi energi dengan beralih ke energi terbarukan sejak 2020. Pada April 2021, 100% listrik di kantor pusat berasal dari energi bersih, khususnya pembangkit listrik tenaga air di Shizuoka (*Shizuoka Green Electricity*), yang mengurangi emisi CO₂ sebesar 4,700 ton per tahun. Hingga Maret 2024, penggunaan energi terbarukan juga diterapkan di pabrik-pabrik seperti Tenryu, Kakegawa, dan Toyooka. Selain itu, YC juga mengimplementasikan sistem harga karbon internal sejak April 2022 dengan menetapkan nilai 14 ribu yen per ton CO₂ yang dihasilkan. Tujuannya adalah mendorong investasi ke operasional yang ramah lingkungan, seperti energi terbarukan dan perangkat hemat energi untuk memitigasi risiko iklim (Yamaha Corporation, 2024)

Menurut artikel dari Yamaha Corporation (2016), YC mengeluarkan biaya pada berbagai

sektor, yaitu: (1) penjualan, termasuk iklan, promosi, dan komisi; (2) produksi, seperti bahan baku, suku cadang, dan layanan purna jual; (3) kesejahteraan pegawai, termasuk gaji, tunjangan, pensiun, dan bonus; serta (4) pengeluaran umum, seperti transportasi, sewa, amortisasi, dan penyisihan piutang. YC juga mencatat penyusutan aset properti dan peralatan dalam jangka waktu tertentu. YC juga memiliki anak usaha bernama Yamaha *Guitar Group*, Inc. (YGG) di AS, yang didirikan tahun 2018. Melansir dari *website Line6* (2024), *Line6* bergabung dengan Yamaha *Corporation* pada 2014 melalui amortisasi *goodwill* senilai 6.759 juta yen untuk *Line6* dan *Revolabs*, Inc. YGG juga mengakuisisi Ampeg dari LOUD Audio, LLC serta Córdoba *Music Group* (CMG) yang membawahi berbagai merek seperti *Guild Guitars*, *DeArmond Pickups*, *Savarez*, *Aquila*, dan *HumiCase*. Akuisisi ini memperluas produksi gitar premium YGG di Amerika Serikat (Yamaha *Guitar Group*, 2018; Yamaha *Guitar Group*, 2023; Roche, 2023).

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa YC dapat mengintegrasikan prinsip-prinsip SBMI ke dalam strategi bisnisnya melalui tiga komponen utama yaitu *Sustainable Value Proposition Innovation* (SVPI), *Sustainable Value Creation & Delivery* (SVC&D), dan *Sustainable Value Capture Innovation* (SVCII). YC tidak hanya menciptakan nilai ekonomi tetapi juga menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan pelestarian lingkungan melalui berbagai inisiatif, seperti pelestarian hutan, inovasi produk ramah lingkungan, serta penguatan kebijakan keberlanjutan dan tata kelola perusahaan. Diversifikasi pendapatan dan efisiensi operasional turut memperkuat posisi YC sebagai pemimpin industri yang adaptif terhadap tantangan global, termasuk perubahan iklim. Dengan demikian, penerapan SBMI oleh YC membuktikan bahwa integrasi keberlanjutan dalam model bisnis tidak hanya memperkuat daya saing perusahaan, tetapi juga berkontribusi nyata terhadap *SDGs* melalui penciptaan nilai ekonomi, sosial, serta lingkungan secara seimbang dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Behnam, S., & Cagliano, R. (2019, Desember 6). Are Innovation Resources and Capabilities Enough To Make Businesses Sustainable? An Empirical Study of Leading Sustainable Innovative Firms. *International Journal of Technology Management*, 79(1), 1-20. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2019.096510>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013, Oktober 14). A Value Mapping Tool For Sustainable Business Modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>

- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014, Februari 15). 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>
- Bramtyo, D. (2015, April 11). *Klarinet, Suara Merdu Celah Sempit Kayu Grenadilla*. Dipetik Oktober 29, 2024, dari dcdc.id: <https://www.dcdc.id/article/klarinet-suara-merdu-celah-sempit-kayu-grenadilla?page=11>
- CDP. (2024). *Yamaha Corporation*. Dipetik Oktober 14, 2024, dari cdp.net: https://www.cdp.net/id/responses/20883/Yamaha-Corporation?back_to=%2Fid%2Fresponses%3Fpage%3D21653%26per_page%3D10%26queries%255Bname%255D%3D%26sort_by%3Dresponse_status%26sort_dir%3Dasc&per_page=20&queries%5Bname%5D=&sort_by=project_year&sort_dir=desc
- Dale, E. (2021). *Yamaha Cares Upcycles Instruments Into Art*. Dipetik November 22, 2024, dari ww1.namm.org: <https://ww1.namm.org/playback/career-business/yamaha-cares-upcycles-instruments-art>
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018, Februari). Business Models and Organization Design. *Long Range Planning*, 51(1), 32-39. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.008>
- Good Design Award. (2016). *Plant-based Plastic Recorder "YRS-401/YRS-402B/YRA-48B/YRA-402B/YRSA-402B"*. Dipetik March 5, 2025, dari g-mark.org: <https://www.g-mark.org/en/gallery/winners/9dcf9df2-803d-11ed-af7e-0242ac130002?companies=db95c9ba-1d68-404d-a894-58125a8dcd30>
- Indonesia Invesments. (2017, Februari 24). *Yamaha Corp to Build New Musical Instrument Plant in Indonesia*. Dipetik Juni 4, 2025, dari indonesia-invesments.com: <https://www.indonesia-investments.com/id/news/todays-headlines/yamaha-corp-to-build-new-musical-instrument-plant-in-indonesia/item7639>
- Interbrand. (2021, Februari 25). *Interbrand Best Japan Brand 2021: Announcing the Top 100 Japanese Brands*. Dipetik Oktober 21, 2024, dari interbrand.com: <https://interbrand.com/newsroom/interbrand-best-japan-brands-2021-announcing-the-top-100-japanese-brands/>
- Interbrand. (2022). *Interbrand Best Japan Brands 2022*. Dipetik Oktober 21, 2024, dari interbrand.com: <https://interbrand.com/newsroom/interbrand-announces-best-japan-brands-2022/>
- International Clarinet Association. (2023, Desember 3). *Mpingo: A Closer Look*. Dipetik Oktober 29, 2024, dari clarinet.org: <https://clarinet.org/mpingo-a-closer-look/>
- ITPC Osaka. (2020). *Music Instrument HS 9207 Laporan Informasi Intelijen Bisnis 2020*. <https://itpc.or.jp/wp-content/uploads/2020/12/Market-Brief-Music-Instrument-9207-Final.pdf>
- JaCER. (2022). *Supporting The Grievance Mechanism on "Business and Human Rights"*. Dipetik Oktober 31, 2024, dari jacer-bhr.org: <https://jacer-bhr.org/en/index.html>
- Japan International Cooperation Agency. (2019). *The United Republic of Tanzania Preparatory Survey on BOP Business for Sustainable Procurement of FSC certified Wood Final Report November 2019*.
189

<https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/1000042012.pdf>

- Kasushi, N. (2019, Oktober 1). *Implementing The Sustainable Procurement of African Blackwood in Collaboration With Tanzanian Local Communities*. Dipetik Oktober 16, 2024, dari [itto.int](https://www.itto.int/direct/topics/topics_pdf_download/topics_id=6197&n): https://www.itto.int/direct/topics/topics_pdf_download/topics_id=6197&n
- Line6. (2024). *About Company*. Dipetik Oktober 22, 2024, dari [line6.com](https://line6.com/company/): <https://line6.com/company/>
- Mpingo Conservation & Development Initiative. (2018). *Mpingo Conservation & Development Initiative Annual Report 2017-2018*. https://www.mpingoconservation.org/media/pdf/d2_N4AiIfq_xvg4Zfe.pdf
- Music Trades. (2016). *Music Trades The Global Issues 2016*. Dipetik Oktober 29, 2024, dari https://issuu.com/nicolashilsonnowacki/docs/2016_global_225_report
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019, Maret 19). Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*, 11(6), 1663. <https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Onehub Chennai. (2017, April 11). *Yamaha To Set Up Musical Instrument Manufacturing Facility in Onehub Chennai*. Dipetik Juni 4, 2025, dari onehub.indointernationalfrontiers.com: <http://onehub.indointernationalfrontiers.com/2017/04/11/yamaha-to-set-up-musical-instrument-manufacturing-facility-in-onehub-chennai-2/>
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., Santos, J., Baumgartner, R. J., & Ormazabal, M. (2019, April 30). Key Strategies, Resources, and Capabilities For Implementing Circular Economy in Industrial Small and Medium Enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1473-1484. <https://doi.org/10.1002/csr.1761>
- Project44. (2023, September 6). *Yamaha Selects project44 Ocean Visibility Solution to enhance Supply Chain Resiliency*. Dipetik Maret 5, 2025, dari [project44.com](https://www.project44.com/press-releases/yamaha-selects-project44/): <https://www.project44.com/press-releases/yamaha-selects-project44/>
- Richardson, J. (2008). The Business Model: An Integrative Framework For Strategy Execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.932998>
- Roche, S. (2023, Februari 7). *Yamaha Guitar Group acquires Córdoba and Guild Guitars*. Dipetik Oktober 22, 2024, dari [guitarworld.com](https://www.guitarworld.com/news/yamaha-guitar-group-acquires-cordoba-and-guild-guitars): <https://www.guitarworld.com/news/yamaha-guitar-group-acquires-cordoba-and-guild-guitars>
- Trifkovića, S. (2016, April 16). Sustainable Supply of Wood for Musical Instruments. *International Journal of Sustainable Future for Human Security*, 4(1), 11-16.
- Wegst, U. G. (2006, Oktober 1). Wood For Sound. *American Journal of Botany*, 93(10), 1439-1448. <https://doi.org/10.3732/ajb.93.10.1439>
- Yamaha Corporation. (2016). *Announcement of Merger of Consolidated Subsidiaries and Change in the Corporate Name of a Subsidiary*. https://archive.yamaha.com/en/news_release/2016/16112201/pdf/1611220101.pdf

- Yamaha Corporation. (2016). *Annual Report 2016*.
<https://www.yamaha.com/en/ir/library/publications/pdf/an-2016e.pdf>
- Yamaha Corporation. (2016). *Outline of Yamaha's Medium-Term Management Plan "NEXT STAGE 12"*.
https://archive.yamaha.com/en/news_release/2016/16041301/pdf/20160413.pdf
- Yamaha Corporation. (2018). *Sustainability Report 2018*.
https://www.yamaha.com/en/sustainability/download/pdf/csr_report2018.pdf
- Yamaha Corporation. (2020). *Yamaha Sustainability Report 2020*.
https://www.yamaha.com/en/sustainability/download/pdf/sr_2020_en_05.pdf
- Yamaha Corporation. (2022). *Yamaha Medium-Term Management Plan Make Waves 2.0 April 2022*. Dipetik Oktober 31, 2024, dari yamaha.com:
https://www.yamaha.com/en/ir/library/presentations/pdf/2022/pres-220512_02e.pdf
- Yamaha Corporation. (2023, Agustus 22). *"Innovation Road" Yamaha Corporate Museum Special Exhibition: "Synergy of Sound—Sustainability and Crafting"*. Dipetik Oktober 16, 2024, dari yamaha.com:
https://www.yamaha.com/en/news_release/2023/23082201/
- Yamaha Corporation. (2023, Januari 25). *Music Reaching Beyond Time #2 Planting the Seeds of Music in Forests*. Dipetik November 25, 2024, dari yamaha.com:
<https://www.yamaha.com/en/stories/the-key/001-02/>
- Yamaha Corporation. (2023). *Sustainability KPIs and Targets of the Make Waves 2.0 Medium-Term Management Plan (April 2022–March 2025)*.
https://www.yamaha.com/en/sustainability/overview/materiality/images/MakeWaves2.0_20230601_2.pdf
- Yamaha Corporation. (2023, Juni). *Yamaha Compliance Code of Conduct*. Dipetik Oktober 31, 2024, dari yamaha.com: <https://www.yamaha.com/en/sustainability/related-information/policy-type/compliance-code-of-conduct/#3-3>
- Yamaha Corporation. (2023, Juni 1). *Yamaha Group Human Rights Policy*. Dipetik Oktober 31, 2023, dari yamaha.com: <https://www.yamaha.com/en/sustainability/related-information/policy-type/human-rights-policy/>
- Yamaha Corporation. (2024). *Contribution to Regional Community Development*. Dipetik Juni 4, 2025, dari yamaha.com:
<https://www.yamaha.com/en/sustainability/social/community-support/>
- Yamaha Corporation. (2024). *Corporate Governance*. Dipetik Oktober 31, 2024, dari yamaha.com: <https://www.yamaha.com/en/ir/management/governance/>
- Yamaha Corporation. (2024). *Indian Rosewood*. Dipetik Oktober 9, 2024, dari yamaha.com:
<https://www.yamaha.com/en/stories/environment/otonomori/india/>
- Yamaha Corporation. (2024). *Preserving the Tones of Yamaha for the Next Generation - Sustainable Procurement of Timber and Community-focused Forest Management -*. Dipetik November 25, 2024, dari yamaha.com:
<https://www.yamaha.com/en/stories/feature/feature-04/>

- Yamaha Corporation. (2024). *Protection of Biodiversity*. Dipetik Juni 4, 2025, dari yamaha.com: <https://www.yamaha.com/en/sustainability/environment/biodiversity/>
- Yamaha Corporation. (2024). *Response to Climate Change*. Dipetik Oktober 15, 2024, dari yamaha.com: <https://www.yamaha.com/en/sustainability/environment/global-warming/>
- Yamaha Corporation. (2024). *Sustainable Resource Use*. Dipetik Juni 4, 2025, dari yamaha.com: <https://www.yamaha.com/en/sustainability/environment/sustainable-resource-use/>
- Yamaha Corporation. (2024). *Yamaha Eco-Products Program*. Dipetik Oktober 16, 2024, dari yamaha.com: <https://www.yamaha.com/en/sustainability/related-information/policy-type/guideline-eco-products/>
- Yamaha Corporation. (2024). *Yamaha Philosophy*. Dipetik Oktober 31, 2024, dari yamaha.com: <https://www.yamaha.com/en/vision/philosophy/>
- Yamaha Global. (2020). *Sustainable Forest Conservation Project in Tanzania*. Dipetik Oktober 16, 2024, dari [YouTube] @yamahaglobal: https://www.youtube.com/watch?v=_IfgxS9KI0
- Yamaha Guitar Group. (2018). *Yamaha Guitar Group Announces Acquisition of Legendary Bass Amp Brand, Ampeg*. <https://yamahaguitargroup.com/news/ygg-ampeg-5-10-18.pdf>
- Yamaha Guitar Group. (2023). *Yamaha Guitar Group Announces Acquisition of Córdoba Music Group*. <https://yamahaguitargroup.com/news/YamahaGuitarGroup-PressRelease-2023-02-06.pdf>
- Yamaha Music Communication. (2024). *Home*. Dipetik Oktober 23, 2024, dari yamahamusic.co.jp: <https://www.yamahamusic.co.jp/>
- Yamaha Music Entertainment Holdings. (2024). *事業案内*. Dipetik Oktober 23, 2024, dari yamaha-meh.co.jp: <https://www.yamaha-meh.co.jp/business/>