***Sustainability Strategy* L’Oreal Pasca Akuisisi**

**The Body Shop dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan**

**Putu Ratih Kumala Dewi**

*Program Studi S-2 Ilmu Hubungan Internasional*

*Universitas Airlangga*

**ABSTRACT**

*The issue of sustainability (sustainability) has penetrated the world of business. One of corporations that emphasize sustainability in their business’ operation and strategy is The Body Shop (TBS). The continuity of sustainability strategy implementation becomes question when The Body Shop was acquisited by L'Oreal in 2006 and after that L'Oreal also implemented sustainability strategy into its corporation. Generally, this is an anomaly in the business world because in actual, the acquisitor would implement its principles and strategies into the acquisited corporation, instead of the other way, as happened in L'Oreal. Therefore, results from this study is a proof of hypothesis that has been compiled by author which says that L'Oreal was acquisiting TBS due to its applied principle of sustainability as corporate strategy. Furthermore, L'Oreal also incorporates the principle of sustainability in its strategy and changes its business strategy by using the sustainability strategy. The implementation of sustainability strategy by L’Oreal leads to increased company performance on L'Oreal, both economic and non-economic.*

***Key Words:*** *L’Oreal, The Body Shop, Acquisition, Sustainability, Sustainability Strategy, Corporation Performance*

*Isu keberlanjutan (sustainability) telah merambah dunia bisnis. Salah satu perusahaan yang menekankan sustainability dalam pelaksanaan bisnis dan strateginya yakni The Body Shop (TBS). Keberlangsungan penerapan strategi sustainability The Body Shop menjadi pertanyaan ketika TBS diakuisisi oleh L’Oreal pada tahun 2006 dan pasca akuisisi tersebut L’Oreal juga menerapkan sustainability strategy. Hal ini merupakan anomali dalam dunia bisnis karena pada umumnya perusahaan pengakuisisi menerapkan prinsip dan strateginya pada perusahaan terakuisisi dan bukan sebaliknya, seperti yang terjadi pada L’Oreal. Hasil dari penelitian ini adalah sebuah pembuktian hipotesis yang telah disusun penulis yaitu L’Oreal mengakuisisi TBS disebabkan prinsip sustainability yang diterapkan TBS sebagai strategi perusahaan. Selanjutnya L’Oreal juga memasukkan prinsip sustainability dalam strategi perusahaannya dan mengubah strategi bisnisnya dengan menggunakan sustainability strategy. Penerapan sustainability strategy oleh L’Oreal mengakibatkan peningkatan kinerja perusahaan pada L’Oreal, baik kinerja ekonomi maupun non ekonomi.*

***Kata-kata Kunci****: L’Oreal, The Body Shop, Akuisisi, Sustainability, Sustainability Strategy, Kinerja Perusahaan*

Dinamika hubungan internasional tidak hanya berkaitan dengan isu-isu high politics melainkan telah mencakup berbagai isu low politics, seperti aspek ekonomi, lingkungan, budaya, sosial, dan lainnya. Konferensi Rio di Rio de Janeiro, Brazil, pada tanggal 3-14 Juni 1992 telah membuktikan bahwa perhatian dunia terhadap isu lingkungan tidak dapat dikesampingkan. Keberlanjutan (*sustainability*) merupakan isu utama dalam segala aspek kehidupan dan lingkungan.

*Sustainability* juga telah merambah dunia bisnis. Salah satu perusahaan yang menekankan *sustainability* dalam pelaksanaan bisnis dan strateginya yakni The Body Shop (seterusnya disebut TBS). TBS adalah perusahaan manufaktur dan ritel global di bidang produk kecantikan dan kosmetik. Perusahaan ini didirikan Anita Roddick di Inggris pada tahun 1976. Melalui pernyataan misi ***“to dedicate our business to the pursuit of social and environmental change”***. strategi *sustainability* yang dijalankan TBS didasarkan pada lima nilai unik yang dianutnya yakni *against animal testing*, *support community trade, activate self esteem, defend human rights*, dan *protect our planet*. Ini sesuai dengan konsep *sustainability* yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi.

Keberlangsungan penerapan strategi *sustainability* TBS menjadi pertanyaan ketika TBS mengumumkan penjualan saham sepenuhnya ke L’Oreal pada tahun 2006 senilai 652 juta poundsterling. L'Oréal menyatakan penawaran sepenuhnya atas 208.098.583 saham TBS (mewakili sekitar 95,5% dari modal saham yang dikeluarkan TBS) dan memutuskan untuk memeroleh sisa saham TBS (L’Oreal 2006). Secara resmi sejak Juni 2006, TBS berada di bawah manajemen L’Oreal yakni perusahaan kosmetik Perancis. Publik dikejutkan oleh pengumuman akuisisi ini dikarenakan TBS dan L’Oreal merupakan dua perusahaan dengan karakteristik yang berbeda. L’Oreal seperti *brand* kosmetik umumnya yang menonjolkan kecantikan ala model dan artis sebagai *icon* produk dalam berbagai iklannya. Sedangkan TBS menunjukkan bahwa cantik itu adalah dengan menjadi diri sendiri melalui kampanye 'Ruby' (Roddick 2001). L’Oreal dipandang sebagai perusahaan yang tidak bertanggung jawab dengan melakukan uji coba terhadap hewan sedangkan TBS justru mengedepankan *sustainability*, *cruelty free*, etika, dan tanggung jawab dalam melaksanakan bisnisnya.

Berbagai reaksi dan pandangan negatif muncul sebagai respon atas akuisisi ini. Timbul kekhawatiran bahwa dengan adanya akuisisi dari L’Oreal, akan terjadi perubahan karakteristik dan prinsip *sustainability* TBS dalam menjalankan bisnis yang beretika yang didasarkan pada nilai-nilai uniknya*.* Sebab, akuisisi terhadap suatu perusahaan memang bukan hal baru bagi L’Oreal. Sepanjang perjalanan bisnisnya, L'Oreal termasuk yang paling aktif melakukan akuisisi perusahaan. L’Oreal meningkatkan laju ekspansi internasional melalui akuisisi selektif (Jones et.al. 2005). Ketika memasuki pasar baru, L’Oreal tidak memulai dan menembus pasar dari bawah melainkan dikenal sebagai perusahaan yang mengakuisisi perusahaan kosmetik mapan. Selain itu, L’Oreal biasa mengakuisisi perusahaan dan melakukan perubahan pada perusahaan tersebut dengan menyesuaikan strategi perusahaan itu seperti strategi L’Oreal serta memasukkan merek tersebut ke dalam salah satu divisi/kategori sesuai dengan lini produk yang dimiliki L’Oreal baik itu *cosmetics branch* (*Consumer Product*s, *Professional Products, Luxury Products* dan *Active Cosmetics* sesuai dengan segmentasi pasarnya) atau *dermatology branch*.

Seperti akuisisi yang dilakukan L’Oreal terhadap Soft Sheen dan Carson, dua merek produk perawatan rambut Amerika. L’Oreal merubah total dan menyatukan dua perusahaan tersebut. Selain itu L’Oreal menyesuaikan strateginya dengan strategi L’Oreal yang bertujuan untuk menyasar pangsa pasar perempuan Afrika-Amerika dan ekspansi ke Afrika. Hal ini berlaku pula pada akuisisi yang dilakukan L’Oreal terhadap Maybelline pada tahun 1996. L’Oreal merubah secara total merek Maybelline, menambahkan kata New York pada mereknya, termasuk memindahkan induk perusahaan dari Memphis ke New York. Tujuannya adalah untuk memberikan *image* *''urban American chic''* guna menguatkan sisi Amerika merek ini. Produk-produk yang dikeluarkan juga disesuaikan dengan target pasar perempuan Amerika. Baik Soft Sheen maupun Maybelline dimasukkan ke dalam divisi *cosmetics-Consumer Products* L’Oreal.

Namun dibandingkan dengan akuisisi yang pernah dilakukannya, L’Oreal mengambil keputusan dan perlakuan yang sama sekali berbeda terhadap TBS. Pasca akuisisi, perusahaan ini menjadi perusahaan non-publik yang independen dalam Grup L'Oréal dan beroperasi secara independen dari kantor pusatnya di Littlehampton, West Sussex, Inggris. TBS terus beroperasi dengan menggunakan strategi *sustainability* dalam suatu divisi baru dan tersendiri khusus untuk TBS, di luar divisi/kategori merek yang dimiliki L’Oreal sebelumnya. Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, dapat ditarik suatu rumusan masalah yakni mengapa L’Oreal mengakuisisi The Body Shop dan bagaimana kinerja L’Oreal pasca akuisisi tersebut?

Fenomena ini menarik untuk diteliti karena akuisisi yang dilakukan oleh L’Oreal pada TBS berbeda dengan akuisisi yang pernah dilakukannya terhadap perusahaan-perusahaan lain. Selain itu, yang menjadi pokok perhatian yakni pasca akuisisi L’Oreal menerapkan *sustainability strategy* pada perusahaannya. Kondisi ini merupakan anomali dalam dunia bisnis karena pada umumnya perusahaan pengakuisisi menerapkan prinsip dan strateginya pada perusahaan terakuisisi. Namun ini justru sebaliknya, perusahaan pengakuisisi menerapkan prinsip dan strategi yang diadopsi dari perusahaan terakuisisi. Oleh karena itu persoalan ini menarik untuk dikaji secara lebih mendalam dengan menghadirkan kerangka teoritik yang mencoba menghubungkan antara akuisisi dan *sustainability* serta *sustainability* dengan kinerja perusahaan.

Poin pertama adalah tentang akuisisi dan *sustainability*. Tidak hanya alasan dan motif ekonomi, saat ini berbagai topik yang jauh lebih luas cakupannya harus diselidiki dan dianalisis sebelum memutuskan tindakan akuisisi dan *sustainability* adalah salah satunya. *Sustainability* dalam perkembangannya tidak hanya digunakan sebagai strategi jangka panjang perusahaan tetapi juga sebagai alasan dalam melakukan akuisisi. Seperti yang diungkapkan oleh Deloitte bahwa sustainability memiliki pengaruh pada strategi dan operasi perusahaan di mana hal itu pun akan menjadi aspek yang semakin penting dari merger dan akuisisi (Deloitte 2009). Melalui akuisisi, perusahaan mencari penawaran untuk meningkatkan model bisnis mereka dengan memerhatikan peningkatan tren *sustainability* saat ini seperti kelangkaan sumber daya serta peningkatan kebutuhan makanan dan kebutuhan energi. Perusahaan pengakuisisi lebih waspada terhadap agenda *sustainability* *strategy* dan bagaimana hal ini dapat memengaruhi semua aspek dari rantai pasokan, pengadaan bahan baku hingga produksi dan distribusi, penggunaan produk, serta pembuangan limbah (ERM 2012).

Poin kedua yakni terkait s*ustainability* dan kinerja perusahaan. Mengintegrasikan keberlanjutan dalam strategi perusahaan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Premis ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Klassen dan McLaughlin. Keduanya berpendapat bahwa pada dasarnya, pengelolaan lingkungan yang baik akan berdampak positif pada kinerja keuangan melalui peningkatan penjualan dan penurunan biaya. Sebagai hasil dari praktek ramah lingkungan tersebut, pelanggan akan lebih bersemangat untuk membeli produk dari perusahaan bersangkutan (Klassen dan McLaughlin 1996). Kinerja perusahaan ini mencakup kinerja ekonomi yang diukur dengan kinerja pasar saham dan pendapatan. Selain itu, hasil positif dapat dilihat dari kinerja non ekonomi yang ditunjukkan oleh pemerolehan penghargaan. Klassen dan McLaughlin pun mengamati bahwa penerimaan penghargaan prestasi lingkungan berhubungan positif dengan kenaikan nilai pasar (Klassen dan McLaughlin 1996). Teori Klassen dan McLaughlin ini digunakan oleh penulis untuk menganalisa kinerja perusahaan L’Oreal setelah menerapkan *sustainability strategy.*

Hipotesis yang diajukan adalah L’Oreal mengakuisisi TBS disebabkan oleh prinsip *sustainability* yang diterapkan TBS pada strategi perusahaan. Selanjutnya, L’Oreal juga memasukkan prinsip *sustainability* dalam strategi perusahaannya dan mengubah strategi bisnisnya dengan menggunakan *sustainability strategy*. Penerapan *sustainability strategy* oleh L’Oreal mengakibatkan peningkatan kinerja perusahaan pada L’Oreal, baik kinerja ekonomi maupun non ekonomi. Kinerja ekonomi dilihat dari penjualan dan *profit* sedangkan kinerja non ekonomi dilihat dari penghargaan prestasi lingkungan dan sosial yang diterima oleh L’Oreal.

Penjelasan lebih lanjut tentang konsep dituangkan dalam tiga konseptualisasi yaitu akuisisi, *sustainability strategy,* dan kinerja perusahaan. Akuisisi dalam terminologi bisnis diartikan sebagai pengambilalihan kepemilikan atau pengendalian atas saham atau aset suatu perusahaan oleh perusahaan lain dan dalam peristiwa ini, baik perusahaan pengambil alih atau perusahaan yang diambil alih tetap eksis sebagai badan hukum yang terpisah (Moin 2003). Sehingga akuisisi memunculkan hubungan antara perusahaan induk (pengakuisisi) dan perusahaan anak (terakuisisi). Akuisisi dapat terjadi antara sesama perusahaan di dalam satu negara maupun antarperusahaan di negara yang berbeda (*cross border acquisition*).

Kedua, *sustainability* diidentifikasi sebagai pemenuhan kebutuhan saat ini tanpa membahayakan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka (World Commission on Environment and Development[WCED] 1987). *Sustainability* sebagai integrasi dari tiga hal yakni lingkungan, kesejahteraan ekonomi, dan keadilan sosial. *Sustainability* dalam bisnis adalah strategi bisnis yang mendorong pertumbuhan jangka panjang perusahaan dan profitabilitas dengan mandat dimasukkannya isu-isu lingkungan dan sosial dalam model bisnis (Anonim 2012). Strategi yang mengintegrasikan *sustainability* di dalamnya ini disebut dengan *sustainability strategy*.

Agar berhasil meningkatkan *sustainability* dalam bisnis, terdapat seperangkat standar atau *platform* yang didasarkan pada tiga pilar untuk mengidentifikasinya yakni *sustainability operations, sustainability advertising,* dan *sustainability management* (Rosani dan Rueda 2011). *Sustainability operations* berhubungan dengan jenis operasi bisnis tertentu. Operasional di kantor juga harus fokus pada usaha-usaha untuk mengubah perilaku ke arah yang berkelanjutan. *Sustainability advertising* yakni kemampuan sebuah bisnis untuk menghubungkan upayanya untuk menjadi lebih *sustainable* dan melibatkan *stakeholder* melalui pelaporan dan publikasi. Ini sangat penting bagi nilai bisnis, *track record*nya, dan juga berhubungan dengan reputasi dari perusahaan tersebut. *Sustainability management* yakni ketika *sustainability* telah menjadi prosedur yang melekat pada perangkat, fungsi, dan tujuan manajemen. Pada perkembangannya, ini ditunjukkan oleh perusahaan dengan memiliki divisi yang fokus untuk mengawasi dan menentukan hasil dari rencana bisnis berkelanjutan.

Ketiga, kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan ini akan mengacu pada 2 hal yakni kinerja ekonomi dan kinerja non-ekonomi yang mana keduanya saling berhubungan. Kinerja keuangan sebagai bagian dari kinerja ekonomi merupakan prestasi keuangan yang dicapai perusahaan dalam periode tertentu (Gitosudarmo 1999). James C. Van Horne menyatakan bahwa kinerja keuangan merupakan ukuran prestasi perusahaan di mana keuntungan merupakan salah satu alat yang digunakan oleh para manajer untuk mengetahui kinerja keuangan tersebut (dalam Gitosudarmo 1999). Kinerja ekonomi umumnya diukur dari kinerja pasar saham, pendapatan, dan keuntungan perusahaan (*profit*). Sedangkan kinerja non-ekonomi yang berkaitan dengan komitmen terhadap lingkungan sosial dapat diamati dari penghargaan prestasi bidang lingkungan dan sosial yang diterima oleh perusahaan (Klassen dan McLaughlin 1996).

**Alasan dan Motif L’Oreal Mengakuisisi The Body Shop**

Akuisisi TBS oleh L’Oreal juga disebabkan prinsip *sustainability* dalam strategi bisnis TBS. Melalui akuisisi TBS ini, L’Oreal belajar berbagai cara terbaik dalam penanganan masalah karyawan, pengembangan produk dan sumber bahan baku, di mana untuk kebijakan dasar dan praktek tidak berubah dan masing-masing memertahankan strategi dan rencana aksi yang terpisah. Anita Roddick pun membenarkan bahwa kesepakatan terjadi karena L'Oréal ingin belajar dari komitmen TBS terhadap lingkungan dan hak asasi manusia dalam bisnis (Cornellisen 2008). L'Oreal pun ingin belajar tentang *community trade* dari TBS karena ini adalah cara terbaik untuk mengentaskan kemiskinan di dunia (Ethical Corporation 2006). Oleh karena itu, Roddick tidak melihat akuisisi ini sebagai tindakan menjual nilai-nilai TBS ke L’Oreal tetapi lebih ke menularkan nilai dan etika yang diusung itu karena L’Oreal ingin belajar dan menjadi bagian dari TBS.

Hasilnya, pasca akuisisi di bawah naungan L'Oreal sebagai perusahaan induk, TBS tetap mengusung nilai-nilai uniknya. L'Oréal pun tetap menempatkan TBS untuk menjadi bisnis yang berkelanjutan dan etis, dan L’Oreal berniat mendekatkannya melalui kerjasama di antara perusahaan untuk menghasilkan praktek terbaik dan kesempatan untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan L’Oreal. Pasca akusisi, manajemen pun tetap sama seperti sebelumnya dengan *Values report* yang tetap diterbitkan setiap tahun. Pada laporan ini, L'Oréal menyatakan kembali komitmennya atas nilai-nilai inti TBS dan memperluas manfaat untuk merek lainnya dalam perusahaan ini, dengan menggunakan TBS sebagai *benchmark* dalam L’Oreal group terutama terkait kesadaran sosial dan kebijakan ramah lingkungan (The Body Shop 2007). Fenomena ini menunjukkan bahwa perusahaan besar melakukan tindakan akuisis terhadapp perusahaan yang lebih kecil, lebih efisien, dan berkelanjutan tidak hanya untuk aset, tetapi lebih untuk *know-how* dari strategi *sustainability* ini.

**Perubahan Strategi Bisnis L’Oreal**

Komitmen L’Oreal untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan perusahaan dibuktikan dengan perubahan pada strategi L’Oreal pasca L’Oreal mengakuisisi TBS. Pasca akuisisi, L’Oreal memasukkan pendekatan *sustainability* dalam strategi pertumbuhannya. Ini terlihat dari bahasan strategi L’Oreal yang dijabarkan oleh Liliane Bettencourt dan Jean Paul Agon. Pada kedua bahasan strategi L’Oreal tersebut, baik yang dijabarkan oleh Liliane Bettencourt dan Jean Paul Agon, tidak ada yang menunjukkan atau mengisyaratkan pendekatan *sustainability* pada strategi L’Oreal. Menurut Liliane Bettencourt, strategi kesuksesan untuk mendongkrak pertumbuhan internal meliputi komitmen penuh L’Oreal pada penelitian dan pengembangan produk baru, mengedepankan inovasi dan kualitas, menciptakan produk-produk yang orisinil, menghargai karyawan, dan memberikan penghargaan bagi karyawan terbaik. Liliane juga menekankan bahwa peningkatan teknologi serta inovasi produk dan pemasaran merupakan faktor terpenting dalam pengembangan L'Oreal (Anonim 2013). Hal serupa juga dinyatakan oleh Jean-Paul Agon, yang menyebutnya sebagai *The Five Elements of the L'Oreal Strategy* yakni memperoleh dan memertahankan keahlian kecantikan yang unik, percaya terhadap ilmu kecantikan serta mengakui bahwa kecantikan adalah *science in the jar*, memertahankan portofolio strategis atas merek, mengadopsi strategi *global or nothing* untuk semua merek, serta memekerjakan orang-orang berbakat, beragam, dan bersemangat untuk bekerja di perusahaan (Knowledge@Wharton 2005).

Namun pasca akuisisi TBS oleh L’Oreal, prioritas L’Oreal berbeda jauh dari strategi mereka sebelumnya. *Sustainability* berkembang menjadi isu kritis bagi L’Oreal, seperti dijelaskan oleh Pierre Simoncelli, direktur perusahaan bidang pembangunan berkelanjutan. Hal tersebut dapat dilihat dari reformulasi pernyataan misi (*mission statement*) yang dilakukan oleh L’Oreal. Pernyataan misi dan visi perusahaan merupakan gambaran alasan keberadaan perusahaan. Perusahaan yang mengedepankan keberlanjutan melekatkan keberlanjutan pada pernyataan misi mereka yang berarti bahwa keberlanjutan atau melindungi lingkungan adalah salah satu tujuan perusahaan (Linking Sustainability 2012). Di samping itu, melalui *mission statement* nya, L’Oreal menegaskan komitmennya pada prinsip *sustainability*. Pernyataan misi L’Oreal adalah “*make beauty universal in a sustainable and responsible way*” (L’Oreal 2007a). Komitmen ini adalah untuk menyediakan akses ke produk-produk yang meningkatkan kesejahteraan, memobilisasi kekuatan yang inovatif untuk melestarikan keindahan planet ini, dan mendukung masyarakat setempat (L’Oreal 2007a). L’Oreal terus memastikan pengembangan produk kecantikannya dilakukan tanpa mengesampingkan pemeliharaan planet ini.

Perubahan strategi L’Oreal dari tidak menggunakan strategi *sustainability* hingga menggunakannya membuktikan bahwa L’Oreal berkomitmen untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan pada perusahaan. Ini juga didukung dengan visi L’Oreal yakni pertumbuhan yang berkelanjutan didukung oleh nilai-nilai dan etika perusahaan serta didasarkan pada inovasi yang bertanggung jawab dan menghormati aspek lingkungan dan kemanusiaan. L’Oreal menyebutnya sebagai *sustainability growth strategy* (L’Oreal 2006b).

**Penerapan Prinsip *Sustainability* dalam Strategi L’Oreal**

Agar *sustainability* menjadi bagian integral dari strategi bisnis, tidak cukup bagi perusahaan untuk mengatakan bahwa mereka berkelanjutan. Perusahaan harus mampu membuktikannya dengan manajemen dan operasional yang bertanggung jawab, sistem yang dapat diandalkan, dan kemajuan yang menunjukkan arah tujuan yang nyata. Guna meningkatkan *sustainability* dalam bisnis, terdapat seperangkat standar atau *platform* yang didasarkan pada tiga pilar yakni *Sustainability Operations, Sustainability Management,* dan *Sustainability Advertising* (Rosani dan Rueda 2011).

***I. Sustainability Operations***

*Sustainability operations* berhubungan dengan praktek-praktek *sustainability* dalam operasional bisnis suatu perusahaan. Pada operasi bisnisnya, L’Oreal berpijak pada *sustainability* *assessment tools* untuk meninjau kinerja keberlanjutan dan target-target yang harus dicapainya. *Sustainability assessment tools* ini meliputi *the environmental impact indicators,* *product life cycle analysis*, dan *fair trade and social impact indicators*. Ketiga bagian *sustainability assessment tools* dalam *sustainability operations* L’Oreal ini akan dibahas satu persatu.

*1. The Environmental Impact Indicators*

L’Oreal berinovasi untuk mengurangi dampak lingkungan akibat proses bisnisnya. Selama bertahun-tahun L’Oreal menanggapi tantangan keberlanjutan secara bertahap dengan perbaikan operasional. L’Oreal melakukan berbagai usaha untuk mengurangi dampak terhadap lingkungan melalui kebijakanbangunan yang *sustainable,* penghematan energi danair, serta pengurangan emisi dan limbah.

*2. Product Life Cycle Analysis*

L’Oreal mengintegrasikan prinsip-prinsip berkelanjutan ke semua tahap siklus kehidupan produk, mulai dari bahan baku, desain, pemasaran, hingga penggunaannya oleh konsumen. L’Oreal berusaha menggunakan lebih banyak bahan baku terbarukan dan berkomitmen menggunakan teknik kimia hijau untuk pengembangan senyawa baru (L’Oreal 2006a). Pada tahun 2006, L’Oreal bergabung dalam *Round Table for Sustainable Palm Oil* (didirikan oleh WWF) (L’Oreal 2006b), terinspirasi oleh TBS yang terlebih dahulu bergabung. Terkait pengujian pada hewan, L’Oreal terus berusaha meneliti alternatif untuk pengujian hewan melalui pengembangan teknologi rekonstruksi kulit manusia termasuk pengembangan jaringan buatan (*reconstructed biological tissue*), yang berarti bahwa bahan-bahan dan produk dapat diuji pada kulit buatan daripada hewan. Selain bahan baku, penting bagi L'Oréal untuk menggunakan kemasan yang berkelanjutan karena ketika konsumen telah selesai menggunakan produk, kemasan berubah menjadi limbah rumah tangga. Kebijakan *packaging* dan *environment* L’Oreal berdasarkan tiga prinsip yakni *respect, reduce* dan *replace*.

*3. Fair Trade and Social Impact Indicators*

Selain lingkungan, dalam *sustainability operation* L’Oreal juga memperhatikan masalah sosial yang berkaitan erat dengan lingkungan. Hal ini dimulai dari lingkungan sosial yang paling dekat yakni karyawan, *customer, supplier,* serta masyarakat di mana L’Oreal beroperasi dan masyarakat pada umumnya. Perlindungan terhadap karyawan dan perlindungan konsumen adalah prioritas mutlak bagi L’Oreal. Terkait dengan *supplier*, perusahaan membantu dan mendukung masyarakat yang membutuhkan dukungan finansial melalui perdagangan yang adil dalam pasokan bahan baku. Sejak TBS bergabung dengan L’Oreal, L’Oreal belajar dari TBS mengenai *community trade* yang memasok bahan baku (L’Oreal 2008) seperti memasok bahan baku yang *sustainable* dari komunitas dengan sistem *fair trade* supaya membantu masyarakat dalam meningkatkan mata pencaharian mereka.

***II. Sustainability Management***

*Sustainability* telah menjadi prosedur yang melekat pada perangkat, fungsi, dan tujuan manajemen yang direalisasikan melalui pembentukan divisi khusus yang fokus untuk mengawasi dan menentukan hasil dari rencana bisnis berkelanjutan. Pada perkembangannya, L’Oreal membentuk komite khusus yakni S*ustainable Development Steering Committee* untuk mendorong kemajuan tekait *sustainability.* *Steering Committee* ini terdiri atas manajer dari berbagai divisi yang berbeda dan diketuai oleh Pierre Simoncelli sebagai *Director of Sustainable Development*. Ini membantu L’Oreal dalam menetapkan target dan meninjau kemajuan serta prospek praktek *sustainability* L’Oreal. *The Sustainable Development Steering Committee* secara teratur menyatukan berbagai departemen yang ada untuk memertimbangkan sejumlah inisiatif yang berbeda yaitu meningkatkan kesadaran di antara karyawan terkait inisiatif dan kinerja pembangunan berkelanjutan, mengembangkan hubungan dengan para pemangku kepentingan khususnya hubungan atau kemitraan yang kuat dengan NGOs, lebih memperkuat kinerja pada keragaman, dan menggabungkan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam praktek bisnis di semua tingkatan, misalnya rantai pasokan dan pemilihan bahan baku.

***III. Sustainability Advertising***

L’Oreal melaporkan kemajuan perusahaan terhadap target keberlanjutan ini melalui *Sustainable Development Report* (Global Reporting Initiative) sejak tahun 2006, yang diterbitkan di bulan Juni tahun berikutnya. Ini sebagai sarana transparansi L’Oreal kepada *stakeholder*nya agar mengetahui nilai-nilai dan prinsip ekonomi, sosial, dan lingkungan perusahaan serta bagaimana L'Oréal bertanggung jawab dalam menunjukkan kemajuan signifikan. *Sustainable development report* L’Oreal dibimbing oleh *Global Reporting Initiative* (GRI) dengan *Sustainability Reporting Guidelines-*nya. Selain itu, data yang berkaitan dengan lingkungan, kesehatan, dan keselamatan diverifikasi oleh *Environmental Resources Management* (ERM), dan data sosial ditinjau oleh *Pricewaterhouse Coopers Audit*. Komitmen *sustainability* L’Oreal khususnya terhadap lingkungan juga ditunjukkan melalui *environmental calculator* dari setiap *output* cetakan *sustainable development report* yang dihasilkan. Baik itu mencakup jumlah kertas, jumlah energi yang digunakan, dan lain-lain

**Peningkatan Kinerja L’Oreal**

Integrasi *sustainability* pada strategi L’Oreal telah mendorong peningkatan kinerja dan keberlanjutan bisnis (IFC 2004). Melalui prinsip membingkai keberlanjutan dalam kegiatan bisnis, terdapat nilai ekonomi (*economic value*) yang memberi dampak terhadap pemahaman publik mengenai seberapa baik kegiatan bisnis tersebut memiliki perhatian pada permasalahan-permasalahan sosial dan lingkungan (Bowers 2010).

Peningkatan kinerja ekonomi L’Oreal pasca akuisisi dapat dilihat dari penjualan konsolidasi dan profitnya dalam diagram berikut:

Diagram 1. Penjualan Konsolidasi dan Profit L’Oreal Tahun 2006-2011 (*€ millions*) (Diolah dari *L’Oreal Annual Report* tahun 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, dan 2011)

Diagram tersebut menunjukkan bahwa kinerja ekonomi L’Oreal mengalami kenaikan, ditunjukkan dari penjualan dan *profit* yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Meski pada 2009 L’Oreal mengalami penurunan penjualan dan *profit* yang disebabkan krisis ekonomi, pada tahun berikutnya, L’Oreal berhasil mengalami kenaikan penjualan yang jauh lebih tinggi dari sebelum-sebelumnya yakni sebesar € 2.033 juta.

Sebelum akuisisi, rata-rata kinerja ekonomi L’Oreal memang meningkat. Namun pasca akuisisi, margin rata-rata kinerja ekonomi L’Oreal mengalami peningkatan jauh lebih tinggi dibanding sebelum akuisisi. Rata-rata penjualan L’Oreal tahun 2001-2005 sebesar € 14.2248 juta. Jumlah ini mengalami peningkatan menjadi € 17.951 juta untuk rata-rata penjualan tahun 2006-2011. Rata-rata *profit* L’Oreal juga meningkat drastis dari € 1.9254 juta untuk tahun 2001-2005 menjadi € 2.836 juta untuk tahun 2006-2011 Peningkatan penjualan dan profit ini dapat dilihat pada grafik berikut:

Grafik 1. Penjualan Konsolidasi dan *Profit* L’Oreal Tahun 2001-2011

(Diolah dari *L’Oreal Annual Report* tahun 2001-2011)

Kinerja ekonomi L’Oreal semakin memantapkan posisi L’Oreal dalam pasar global. *WWD Beauty Inc Top 100* menobatkan L’Oreal sebagai perusahaan kosmetik terbaik berdasarkan penjualan tahunan di mana L’Oreal menempati urutan pertama pada tahun 2010 dan 2011 (WWD Beauty Inc).

Diagram 2. *Main World Wide Players* (*in billions of US dollars*) (WWD Beauty Inc)

Kompensasi yang mereka terima bukan hanya sekedar materi ekonomi tetapi juga non-ekonomi yakni berupa pengakuan dan penghargaan seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Penghargaan dan Pengakuan yang Diraih L’Oreal

Terkait Praktek Bisnis Berkelanjutan Tahun 2006-2012 (L’Oreal 2012)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tahun | Penghargaan/Pengakuan Eksternal | Keterangan |
| 2006 | Masuk dalam Dow Jones *Sustainability index* | Pada tahun ini L’Oreal telah mencapai standar untuk dimasukkan dalam daftar peringkat keberlanjutan. |
| 2007-2011 | L'Oréal masuk dalam beberapa daftar/indeks pengembangan *sustainability* termasuk FTSE4Good, ASPI Eurozone, dan Ethibel. | Perusahaan harus mematuhi berbagai kriteria seperti komitmen terhadap lingkungan hidup, kebijakan keamanan, dan pembinaan perkembangan individu di dalam perusahaan . |
| 2008 | L'Oréal menduduki peringkat kedua dalam daftar majalah Prancis Challenges untuk kinerja lingkungannya. Selain itu L’Oreal juga terdaftar dalam French Cac 40 index dan menerima skor tertinggi untuk kinerja lingkungan. |  |
| 2009 | L'Oréal dinilai sebagai salah satu perusahaan paling berkelanjutan dalam *The Global 100 Most Sustainable Corporations* oleh agen pemeringkat Innovest dan majalah Corporate Knights. | Penghargaan ini merupakan pengakuan atas pertumbuhan yang berkelanjutan dari L’Oreal yang memerhitungkan dimensi lingkungan dan masyarakat.  L’Oreal berhasil meraih penghargaan ini kembali pada tahun 2011. |
| 2010 | L'Oréal sebagai satu-satunya perusahaan Prancis yang masuk dalam urutan *World's Most Admired Companies* pada *Fortune's Top 50* (L’Oreal 2010). | Di antara 50 perusahaan yang masuk dalam daftar tersebut, hanya satu perusahaan Prancis yang disebutkan yakni L’Oreal |
| L’Oreal meraih penghargaan *Shareholder and Social Responsibility* dalam Share Grand Prix Awards yang dilaksanakan oleh majalah keuangan Prancis, Mieux Vivre Votre Argent. | Penghargaan ini diberikan kepada L'Oréal, khususnya atas kinerja keuangan serta komitmen sosialnya terutama penghormatan bagi hak asasi manusia dan lingkungan. |
| 2011 | *Sustainable Development Report* L’Oréal 2009 meraih penghargaan dalam kategori terhormat *Relevance & Materiality* oleh Corporate Register. | Corporate Register memilih *Sustainable Development Report* L’Oreal tahun 2009 atas relevansi informasinya, transparansi isinya, kejelasan informasi tentang aset tidak berwujud, dan indikator kunci untuk pertumbuhan yang berkelanjutan. |
| 2012 | Salah satu *World’s Most Ethical Companies* oleh Ethisphere Institute | L’Oreal masuk sebagai salah satu *World’s Most Ethical Companies* pada tahun 2007, 2010, dan 2012. Ini menyoroti hubungan penting antara etika dan laba yang dianalisa setiap periode 6 bulan. |

**Kesimpulan**

Pernyataan tesis yang diajukan telah terbukti berdasarkan analisis penulis yang mengindikasikan bahwa akuisisi L’Oreal terhadap TBS memang disebabkan oleh kepemilikan strategi bisnis TBS yakni *sustainability* *strategy*. Selain itu, L’Oreal ingin mempelajari *know-how* dari *sustainability strategy* ini dan melaksanakannya pada perusahaannya. Uraian-uraian yang dipaparkan di atas berhasil menjawab rumusan masalah penelitian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa melalui berbagai reduksi data dan analisis yang dilakukan, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah terbukti.

Akuisisi TBS oleh L’Oreal disebabkan oleh *sustainability strategy* pada TBS sebab melalui akuisisi TBS ini, L’Oreal belajar berbagai cara terbaik dalam penanganan masalah karyawan, pengembangan produk dan sumber bahan baku, serta mengenai kebijakan dasar dan praktek bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan besar membeli perusahaan yang lebih kecil, lebih efisien, dan berkelanjutan, tidak hanya untuk aset tetapi lebih untuk *know-how* dari strategi *sustainability* ini. Hal tersebut dibuktikan dengan perubahan pada strategi L’Oreal pasca L’Oreal mengakuisisi TBS. Pasca akuisisi, L’Oreal mengambil pendekatan yang berbeda terhadap strategi yang digunakannya dengan menggunakan *sustainability strategy* yang ditunjukkan dari perubahan *mission statement* dan visi perusahaan. Melalui *mission statement*-nya, L’Oreal menegaskan komitmennya pada keberlanjutan. Perubahan strategi L’Oreal dari tidak menggunakan strategi *sustainability* hingga menggunakannya membuktikan bahwa L’Oreal berkomitmen untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan pada perusahaannya. Komitmen L’Oreal pada peningkatan kinerja keberlanjutan juga dibuktikan dengan penerapan strategi *sustainability* pada perusahaannya yang dapat dilihat dari tiga indikator yakni *sustainability operation, sustainability management,* dan *sustainability advertising*. Ketiga hal ini merupakan tiga pilar keberhasilan strategi *sustainability*.

Perubahan strategi L’Oreal menjadi strategi *sustainability* menghasilkan peningkatan kinerja pada L’Oreal. Peningkatan kinerja ekonomi ditunjukkan dari peningkatan profit dan penjualan bahkan berada pada posisi pertama *main world wide players* berdasarkan penjualan tahunan pada tahun 2010 dan 2011. Selain itu, hasil positif dari pengelolaan keberlanjutan lingkungan dan sosial juga ditunjukkan oleh peningkatan kinerja non ekonomi. Peningkatan kinerja non ekonomi ditunjukkan oleh pencapaian-pencapaian L’Oreal pada berbagai penghargaan yang berkaitan dengan lingkungan dan sosial. Pada akhirnya baik kinerja ekonomi maupun non-ekonomi saling meguatkan satu sama lain

Uraian-uraian yang dipaparkan di atas berhasil menjawab rumusan masalah penelitian ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa melalui berbagai reduksi data dan analisis yang dilakukan maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah terbukti.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku**

Cornellisen, Joep, 2008*. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications.

Gitosudarmo, Indriyo, 1999. *Manajemen Operasi*. Yogyakarta: BPFE.

Moin. Abdul, 2003. *Merger, Akuisisi, dan Divestasi*. Yogyakarta: Ekonisia.

World Commission on Environment and Development(WCED), 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

**Jurnal**

Bowers, Tom, 2010. “From Image to Economic Value: A Genre Analysis of Sustainability Reporting” dalam *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 3, pp.249 – 262.

Geoffrey Jones et.al., 2005. “L’Oreal and the Globalization of American Beauty” dalam *Harvard Business Review,* 9-805-086. h.13.

Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P., 1996. “The Impact of Environmental Management on Firm Performance” dalam *Management Science*, 42(8), pp. 1199-1214.

Rosani, Gabriele and Rueda, Germán. 2011. “Incorporating Sustainability into Strategy” dalam *Tefen Tribune.* Winter Issue, 2011. h.30.

**Laporan Tahunan**

L’Oreal, 2006 (a). *L’Oreal Annual Report 2006*.

L’Oreal, 2006 (b). *L’Oreal Sustainable Development Report 2006*.

L’Oreal, 2007 (a). *L’Oreal Annual Report 2007.*

The Body Shop, 2007. *The Body Shop Values Report 2007*.

**Internet**

Anonim, 2012. *Sustainability* [online]. Tersedia pada situs: <http://dowelldogood.net/?p=500>. [Diakses tanggal 2 September 2012].

Anonim, 2013. *Wanita Juga Berpeluang Jadi Orang Terkaya Lho* [online]. Tersedia pada situs: <http://indonesiaindonesia.com/f/78932-wanita-berpeluang-orang-terkaya-lho/>. [Diakses tanggal 2 Januari 2012].

Deloitte, 2009.  *How Green is the Deal? The Growing Role of Sustainability in M&A* [online]. Tersedia pada situs: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/US_MA_How_Green_Is_the_Deal_Jan09.pdf>. [Diakses tanggal 2 November 2012].

ERM, 2012. *The Sustainability Toolkit: An ERM Guide for Business* [online]. Tersedia pada situs: <http://www.erm.com/Global/Publications/ERM%20Sustainable%20Business%20Guide.pdf>. [Diakses tanggal 2 November 2012].

Ethical Corporation, 2006. *The Body Shop* [online]. Tersedia pada situs: http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=4285. [Diakses tanggal 3 Agustus 2012].

Global Reporting Initiative, (n.d). *About Sustainability Reporting* [online] Tersedia pada situs: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>. [Diakses tanggal 3 Desember 2012].

IFC, 2004. “The Business Case for Sustainability” dalam *Business Issues Bulettin* [online]. Tersedia pada situs: <http://www.ifc.org/ifcext/mekongpsdf.nsf/AttachmentsByTitle/BIB-4-CAM-ENG/$FILE/BIB-4-CAM-ENG.pdf>. [Diakses tanggal 2 Desember 2012].

Knowledge@Wharton, 2005. *Why L'Oreal's Jean-Paul Agon Believes He Is on the Winning Team* [online]. Tersedia pada situs: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid> =1127. [Diakses tanggal 19 Agustus 2012].

Linking Sustainability. 2012. *7 Mission Statements that inspire Sustainability* [online]. Tersedia pada situs: <http://linkingsustainability.com/2012/01/19/7-mission-statements-that-inspire-sustainability/>. [Diakses tanggal 2 Desember 2012].

L’Oreal, 2010.*L'Oréal, the Only French Company in Fortune's Top 50 Ranking* [online]. Tersedia pada situs: <http://www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/awards-recognitions/l-oreal-the-only-french-company-in-fortune-s-top-50-ranking.aspx>. [Diakses tanggal 3 September 2012].

L’Oreal, 2012. *Company Overview Awards and Recognition* [online]. Tersedia pada situs: <http://www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/awards-recognitions.aspx>?. [Diakses tanggal 2 Januari 2013].

Roddick, Anita, 2001. *Dispatch: Ruby,The Anti Barbie* [online]. Tersedia pada situs: <http://www.anitaroddick.com/readmore.php?sid=13>. [Diakses tanggal 2 Agustus 2012]