

Sundari, Retno Ika (2004), *Transfer Informasi Intra Industri pada Perusahaan yang Menyatakan Stock Split*, Tesis Pasca Sarjana UGM (tidak dipublikasikan).

Szewczyk, S.H. (1992), "The Intra-Industry Transfer of Information Inferred from Announcements of Corporate Security Offering", *Journal of Finance*, Vol 47, pp 1935-45.

Swary, Itzhak (1983), "Contagion Effect of Bank Failures: Evidence from Capital Markets", *Journal of Business*, Vol 56, No 3, pp. 305-322.

Swary, Itzhak, and Joseph Aharony (1996), "Additional Evidence on the Information Based Contagion Effects of Bank Failures", *Journal of Banking and Finance*, Vol 20, pp. 57-69.

Tandelilin, Eduardus (2002), "Gain from International Diversification and Domestic Portfolio in Emerging Stocks Markets: Philippine and Indonesia Perspectives", *Bunga Rampai Kajian Teori Keuangan*, BPFE, Yogyakarta.

Tawatnuntachai, Oranee, and D'Mello, Ranjan (2002), "Intra-Industry Reactions to Stock Split Announcements", *The Journal of Financial Research*, Vol Spring, pp. 39-57.

Tobing (2001), *Pengaruh Pengumuman Stock Split terhadap Harga Saham Intra Industri*, Skripsi Fakultas Ekonomi UGM (tidak dipublikasikan).

Wilowo, Amin, dan Pakereng, Yulita M. (2002), "Pengaruh Pengumuman Merger dan Akuisisi terhadap Return Saham Perusahaan Akuisitor dan Nonakuisitor dalam Sektor Industri yang Sama di BEJ", *Bunga Rampai Kajian Teori Keuangan*, BPFE, Yogyakarta.

Wulansari, Meina (2003), *Reaksi Pasar terhadap Pengumuman Stock Split Studi Kasus pada BEJ*, Tesis Pasca Sarjana UGM (tidak dipublikasikan).

Yusnitasari, Frida, Emilia (2001), *Transfer Informasi Intra Industri di Sekitar Pengumuman Dividen*, Tesis Pasca Sarjana UGM (tidak dipublikasikan).

Zikmund, W.G., 1997, *Business Research Method*, Fifth Edition, The Dryden Press, Florida.

CORPORATE SOSIAL RESPONSIBILITY : ISU DAN IMPLEMENTASINYA

Agung Nurmansyah *)

ABSTRAKSI

Di era globalisasi seperti saat ini, dimana setiap negara mau atau tidak mau harus masuk dalam pasar bebas, melakukan deregulasi dan privatisasi. Maka peran atau kekuasaan negara akan semakin berkurang dan digantikan oleh sektor swasta. Sedangkan salah satu fungsi negara adalah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Untuk itu sektor swasta harus diberi tanggung jawab dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui program Corporate Sosial Responsibility (CSR). Program CSR dalam jangka pendek akan mengurangi laba perusahaan. Tetapi program ini secara jangka panjang akan menguntungkan perusahaan karena program CSR masuk dalam pos investasi bukan pos biaya. Keuntungan perusahaan melaksanakan CSR adalah Image perusahaan akan naik di mata masyarakat dan disamping itu isu CSR sekarang (bisa) dijadikan negara maju sebagai hambatan non tarif bagi perusahaan yang tidak melaksanakan program CSR.

Kata kunci : Corporate Sosial Responsibility, Implementasi, manfaat CSR

PENDAHULUAN

Gambaran kekuatan perekonomian dunia sekarang tidak lagi dikuasai oleh negara, kekuasaan perekonomian telah bergeser dari negara ke sektor swasta atau korporasi. Dari 100 besaran ekonomi terbesar di dunia ini, 51-nya adalah perusahaan dan 49 adalah negara. Wal-Mart, perusahaan nomer 12, lebih besar daripada 161 negara termasuk Israel, Polandia dan Yunani. Mitsubishi lebih besar daripada negara dengan jumlah penduduk nomer 4 di dunia, Indonesia. General Motor lebih besar daripada Denmark, Ford lebih besar daripada Afrika Selatan dan Toyota lebih

besar daripada Norwegia. Jika sembilan negara tidak diperhitungkan Amerika Serikat, Jepang, Jerman, Perancis, Inggris, Brasil, Kanada, dan China maka total penjualan 200 perusahaan terbesar di dunia sejumlah 7,1 triliun dollar AS lebih besar dari penjumlahan produk domestik bruto (GDP) 182 negara lainnya sebesar 6,9 triliun dollar AS (Cavanagh, 2002).

Kekuatan ekonomi sektor bisnis menjadi sebuah pusat kekuasaan yang bahkan kekuatannya seringkali melebihi kekuatan suatu negara. Sebagai gambaran, menurut IMF (2002), total PDB dunia adalah lebih dari 30 triliun US\$ per tahun dan skala perdagangan (ekspor-impor) dunia adalah sebesar 6,2 triliun US\$ per

*) Penulis adalah Staff Pengajar Universitas Sahid Surakarta

tahun. Sedangkan nilai pasar uang dan surat berharga adalah sebesar 180-200 triliun US\$ per tahun. Ada selisih sebesar 150-170 triliun US\$, selisih ini yang umumnya dikenal sebagai *virtual value bubble economic* (ekonomi gelembung sabun). Sifat perekonomian ini sangat labil, mengingat perekonomian tersebut dibangun berdasarkan ekspektasi atas suatu nilai di masa mendatang. Sebuah patokan yang subyektif dan mengandung ketidakpastian.

Dari gambaran di atas, kekuatan korporat dapat dikatakan sebanding atau bahkan lebih kuat daripada negara. Maka kewajiban sosial yang selama ini diemban oleh negara sebaiknya juga diemban oleh korporat atau perusahaan. Atau dengan kata lain kewajiban sosial (*Corporate Sosial Responsibility*) sudah waktunya untuk dibebankan ke perusahaan. Sekarang ada semacam tuntutan gerakan *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) di dunia yang harus dilaksanakan oleh korporat sebagai tanggung jawab sosial ke *Stakeholder*. Bagaimana isu *Corporate Sosial Responsibility* santer dilontarkan dan bagaimana reaksi perusahaan dan bagaimana implementasi perusahaan untuk menerapkan *Corporate Sosial Responsibility*.

PEMBAHASAN

Pengertian CSR

Di era globalisasi dimana pasar bebas, privatisasi, dan deregulasi selalu didengung-dengungkan, sehingga peran atau kekuasaan negara semakin berkurang. Salah satu peran negara adalah untuk mensejahterakan rakyat, dengan semakin berkurangnya kekuasaan negara akan berhubungan dengan berkurangnya

mekanisme penjaminan kesejahteraan rakyat oleh negara. Maka peran korporat harus ikut untuk membantu negara dalam mensejahterakan rakyat setempat dimana korporat tersebut berada. Menurut Alhumami (2005, 4) tujuan pokok dari negara adalah (1) mengontrol dan mendayagunakan sumber daya sosial ekonomi untuk kepentingan publik, (2) menjamin distribusi kekayaan secara adil dan merata, (3) mengurangi kemiskinan, (4) menyediakan asuransi sosial bagi masyarakat miskin, (5) menyediakan subsidi untuk layanan sosial dasar bagi *disadvantaged people*, (6) memberi proteksi sosial bagi tiap warga.

Sehingga mengapa dunia usaha perlu dilibatkan? Penjelasan sederhananya sebagai berikut: total laba 200 perusahaan terbesar di dunia adalah sebanyak US\$ 385 Milyar atau setara dengan Rp. 3.272,5 triliun pada kurs Rp/US\$ 8.500 untuk ukuran dunia, padahal realisasi penerimaan dalam negeri APBN Indonesia tahun 2004 hanyalah sejumlah Rp. 340,66 triliun. Pendapatan Microsoft pada tahun 2003 misalnya sebesar US\$ 32,187 milyar atau setara Rp. 273,59 triliun untuk ukuran negara Indonesia. (Tanaya, 2004)

Menurut Wermasubun (2003) istilah *Corporate Responsibility* mengacu pada pertanggung jawab sektor bisnis dalam kaitannya dengan semua pihak yang terlibat, mempengaruhi, dan terkena dampak dari sebuah bisnis. Meskipun tujuan utama perusahaan adalah mencari keuntungan sebesar-besarnya, sebuah perusahaan tidak dapat dilepaskan dari masyarakat. Pertama, mendirikan dan pemilik sebuah perusahaan adalah individu bagian dari masyarakat, eksekutif pengelola serta karyawannya adalah

individu-individu anggota masyarakat. Kedua tujuan menghasilkan keuntungan tidak mungkin tercapai tanpa adanya masyarakat yang menjadi pasar bagi produknya. Karena sebuah kegiatan bisnis sudah pasti membawa dampak bagi masyarakat dan elemen-elemen yang ada di dalamnya serta lingkungan tempat hidup masyarakat tersebut.

Sedangkan umumnya CSR menurut Tanaya (2004) diartikan sebagai kumpulan kebijakan dan praktek yang berhubungan dengan *stakeholders*, nilai-nilai, pemenuhan ketentuan hukum, penghargaan masyarakat dan lingkungan, serta komitmen badan usaha untuk berkontribusi dalam pembangunan berkelanjutan. CSR tidak hanya merupakan kegiatan karitatif perusahaan dan tidak terbatas hanya pada pemenuhan aturan hukum. Kadang-kadang istilah *Corporate citizenship* juga digunakan dalam mengartikan CSR. Untuk konsep CSR sendiri telah mulai dikenal sejak awal tahun 1970-an.

Sebuah survei yang dilakukan oleh Burson-Marsteller di Perancis, Jerman, dan Inggris terhadap opini para pemimpin tentang CSR menunjukkan bahwa (Tanaya, 2004):

- 66% sangat setuju bahwa *corporate citizenship* (Konsep bahwa perusahaan sebagai seorang warga negara sehingga memiliki hak dan kewajiban yang lebih besar daripada hanya tujuan jangka pendek yaitu memaksimalkan keuntungan) akan menjadi hal penting di masa mendatang.
- 64% sangat setuju bahwa reputasi perusahaan akan berpengaruh terhadap keputusan mereka baik

sebagai legislator, regulator, jurnalis, pemimpin LSM, dll.

- 42% sangat setuju bahwa CSR akan berpengaruh pada harga saham di masa mendatang.

Komponen CSR

CSR merupakan kumpulan praktek dan kebijakan yang berhubungan erat dengan proteksi lingkungan, jaminan kerja, HAM dll. Menurut The World Bank Institute komponen CSR adalah (Tanaya, 2004):

1. **Proteksi Lingkungan.** Fokusnya terletak pada menemukan solusi penggunaan sumber daya alam yang berkelanjutan untuk mengurangi dampak perusahaan terhadap lingkungan. Tanggung jawab lingkungan meliputi suatu pendekatan menyeluruh atas operasional, produk dan fasilitas perusahaan, dalam menilai produk, proses dan jasa bisnis; menghapuskan limbah dan emisi; memaksimalkan efisiensi dan produktivitas dari semua aset dan sumber daya; dan memperkecil praktek yang mungkin mempengaruhi kemampuan generasi masa depan dalam memanfaatkan sumber daya alam.
2. **Jaminan Kerja.** Meliputi kebebasan berserikat dan pengenalan yang efektif akan hak untuk berunding secara kolektif; penghapusan semua bentuk kerja wajib maupun kerja paksa; penghapusan buruh anak-anak; dan penghapusan diskriminasi menyangkut pekerjaan dan kedudukan.
3. **Hak Asasi Manusia (HAM).** Fokus utama terletak dalam mengembangkan tempat kerja yang bebas dari diskriminasi dimana kreativitas dan

pembelajaran mewarnai etika profesional, dan keseimbangan antara pekerjaan dan aspek lain kehidupan. Negara-Negara diharapkan untuk mendukung dan menghormati perlindungan HAM internasional dan memastikan bahwa perusahaan mereka tidak terlibat dalam pelanggaran HAM. Membayar upah yang layak dan melindungi pekerja dari pelecehan mungkin akan mengakibatkan biaya lebih dalam jangka pendek, tetapi jika hal tersebut meningkatkan semangat pekerja dan mengurangi perputaran tenaga kerja maka akan menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang. Oleh karenanya praktek manajemen yang bertanggung jawab dapat berkontribusi secara langsung pada laba.

4. **Keterlibatan dalam Komunitas.** Keterlibatan perusahaan dalam masyarakat mengacu pada suatu cakupan luas tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memaksimalkan dampak dari donasi uang, waktu, produk, jasa, pengaruh, pengetahuan manajemen dan sumber daya lainnya pada masyarakat di mana mereka beroperasi. Meliputi: kerjasama masyarakat, karitas (bhakti sosial), sumbangan produk dan jasa, kerja sosial, dan lain-lain. Bila dirancang dan dilaksanakan dengan baik dan strategis, prakarsa ini tidak hanya memberi nilai ke penerima, tetapi juga meningkatkan reputasi, merek, nilai dan produk perusahaan dalam masyarakat lokal dan global di mana mereka mempunyai kepentingan komersial yang signifikan.

5. **Standar Bisnis.** Standar bisnis mencakup suatu area luas dari aktivitas perusahaan seperti etika, imbalan keuangan, perlindungan lingkungan, standar kerja dan HAM. Standar tersebut umumnya diterima pada tingkatan perusahaan, asosiasi bisnis, industri atau nasional. Peningkatan perdagangan internasional, globalisasi, dan komunikasi telah mendorong meningkatnya tekanan dari berbagai kelompok untuk membentuk standar perlakuan bisnis global.
6. **Pasar.** Mencakup antara lain distribusi, etika pemasaran, penetapan harga, penagihan, pengenalan produk, kualitas dan keamanan produk. Dalam kaitan CSR, Isu Pasar, meluas pada suatu cakupan luas aktivitas bisnis yang menggambarkan hubungan antarperusahaan dan pelanggannya.
7. **Pengembangan Ekonomi dan Badan Usaha.** Meliputi antara lain daya saing, pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) lokal, kewiraswastaan, pemberdayaan ekonomi masyarakat, dan keuangan mikro. Kewiraswastaan dalam negara berkembang dapat menjadi katalisator bagi suatu lingkaran pertumbuhan ekonomi. Seruan kepada perusahaan multi-nasional (MNCs) dengan keunggulan keuangan, manajerial dan teknis untuk mendukung usaha lokal semakin meningkat. Pada waktu yang sama, MNCs dapat membantu pemerintah untuk memahami tatacara yang memungkinkan usaha lokal berkembang.
8. **Proteksi Kesehatan.** Tempat kerja kini dikenali sebagai tempat penting untuk melakukan promosi kesehatan di

dalam negara-negara industri, dan perusahaan dapat berperan sebagai mitra dalam pengembangan kesehatan. Adalah penting bahwa kebijakan dan program disesuaikan dengan kenyataan baru ini dan bahwa masyarakat bisnis, sebisa mungkin, dilibatkan sebagai mitra dalam promosi kesehatan.

9. **Pengembangan Kepemimpinan dan Pendidikan.** Karena pendidikan adalah salah satu unsur kunci dari pembangunan berkelanjutan dan pertumbuhan yang berpihak pada kelompok miskin, bisnis - bekerjasama dengan masyarakat sipil dan badan publik - dapat memberikan suatu kontribusi penting yaitu menyediakan akses pendidikan berkualitas bagi masyarakat. Lebih lanjut, perusahaan dapat memberikan dampak yang lebih kritis pada proses pemberdayaan melalui peningkatan standar pengembangan kepemimpinan dan pendidikan dalam perusahaan, dan menularkan praktek-praktek terbaik kepada mitra mereka yang berada dalam perekonomian berkembang maupu transisional.
10. **Bantuan Bencana Kemanusiaan.** Perusahaan, bekerjasama dengan badan publik, masyarakat sipil, dan organisasi internasional, memainkan peran penting dalam mendukung operasi bantuan bencana kemanusiaan. Oleh karena meningkatnya biaya, ancaman dan kompleksitas konsekuensi dari bencana alam besar terhadap masyarakat, maka tantangan utamanya adalah untuk melampaui konsep "respons proaktif" dan memusatkan pada pencegahan dimana

kerangka CSR dapat membantu pemain kunci untuk lebih menggunakan pendekatan pemberdayaan.

Manfaat CSR

Program CSR dalam jangka pendek tidak memberikan keuntungan sehingga banyak perusahaan yang enggan untuk melaksanakan program CSR. Namun dalam jangka panjang program CSR memberikan keuntungan, oleh karena itu program CSR sebaiknya dimasukkan dalam pos Investasi atau pusat investasi (tidak dimasukkan dalam pos biaya). Menurut Tanaya (2004) terdapat sedikitnya tujuh manfaat CSR yaitu daya saing, peluang bisnis baru, menarik serta mempertahankan investor dan mitra bisnis, kerjasama dengan komunitas lokal, menghindari krisis akibat malpraktek, dukungan pemerintah, dan modal politik.

1. **Daya Saing berkelanjutan (*sustainable competitiveness*).** Pengaruh CSR terhadap daya saing perusahaan dapat dilihat pada lima elemen:
 - i. **Memperkuat reputasi dan merek.** Globalisasi mengakibatkan lingkungan bisnis menjadi semakin sensitif terhadap kinerja perusahaan dalam hal sosial, etika dan lingkungan. *Branding* dan kesetiaan pelanggan menjadi hal penting dalam ekonomi global. Dalam abad informasi, reputasi dan kesetiaan terhadap merek adalah hal sentral dalam berbisnis dan merupakan aset yang penting. Reputasi perusahaan di depan *stakeholder* bisa jadi merupakan hal yang lebih bernilai daripada merek, karena reputasi lebih sulit untuk dibangun dan memakan waktu, oleh karenanya lebih

tahan lama serta kompetitor tidak dapat dengan mudah meniru hal tersebut.

ii. **Operasional yang lebih efisien.** Efisiensi dicapai melalui efisiensi penggunaan energi dan sumber daya alam, mengurangi limbah, dan menjual material daur ulang. Manfaat lainnya adalah sumber daya manusia yang lebih baik akibat pengurangan ketidakhadiran dan meningkatnya kesetiaan karyawan. Pengurangan ketidakhadiran dan karyawan yang setia dapat menghemat dana perusahaan melalui peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya-biaya perekrutan dan pelatihan. Sebuah penelitian terhadap 15 perusahaan yang banyak menyerap tenaga kerja yang diselenggarakan oleh *Medstat Group* dan *The American Productivity and Quality Center* menemukan bahwa program kesehatan dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya-biaya yang berhubungan dengan ketidakhadiran, perputaran tenaga kerja, cacat dan klaim pelayanan kesehatan sampai dengan 30 persen.

iii. **Meningkatkan kinerja keuangan.** Masyarakat bisnis dan investor telah sejak lama memperdebatkan apakah ada korelasi positif antara praktek bisnis yang bertanggungjawab dan kinerja keuangan yang lebih baik. Walaupun mustahil untuk memberi jawaban terhadap dilema ini, berbagai survei dan penelitian akademis telah membuktikan korelasi positif tersebut.

iv. **Meningkatkan penjualan dan kesetiaan konsumen.** Sejumlah survei dan penelitian telah menyimpulkan adanya pasar yang membesar dan bertumbuh bagi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan yang menjalankan tanggungjawab sosial.

v. **Meningkatkan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan pekerja berkualitas.** Dalam kondisi dimana mobilitas pekerja meningkat, maka menarik dan mempertahankan pekerja yang berkomitmen dan terlatih adalah hal yang vital dalam keberhasilan bisnis. Latar belakang yang baik dalam tanggung jawab sosial membantu perusahaan dalam hal tersebut.

2. **Menciptakan peluang bisnis baru.** Komunikasi dua arah dengan *stakeholders* yang terbuka dan produktif tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan tetapi juga membuka peluang-peluang usaha baru. Kerjasama yang erat dengan *stakeholders* kunci dan masyarakat serta melaksanakan konsep "*Triple Bottom Line*" menimbulkan peluang untuk inovasi, kreatifitas, hubungan yang lebih baik, dan membuka produk/pasar baru. Kreatifitas sangat dibutuhkan dalam melaksanakan isu CSR dan pertimbangan biaya ekologis dan sosial. Komunikasi yang produktif dengan *stakeholders* akan memudahkan pengembangan lebih lanjut dari kekuatan inovatif dan kreatif. Pengalaman yang didapat melalui implementasi tantangan CSR menimbulkan peluang baru juga untuk

menjual pengetahuan (*know-how*) mereka kepada perusahaan lainnya melalui jasa konsultasi.

3. **Menarik dan mempertahankan investor dan mitra bisnis yang berkualitas.** Banyak Negara yang berusaha untuk menarik investasi asing dengan menawarkan buruh murah. Meskipun terjadi penghematan biaya - melalui buruh anak-anak, kaum miskin, dan buruh harian - namun penghematan tersebut dapat menjadi sangat beresiko dan merusak reputasi dan oleh karenanya justru dapat menyebabkan biaya tinggi. Melakukan bisnis dengan rekan yang tidak bertanggungjawab sosial maupun lingkungan dapat menimbulkan resiko bagi reputasi perusahaan. Maka, perusahaan kelas dunia telah memulai membantu pemasok mereka untuk mengadaptasi praktek CSR dan oleh karenanya mengurangi resiko terhadap perusahaan.
4. **Kerjasama dengan komunitas lokal.** Dalam kondisi pasar yang menjadi semakin dinamis, keberhasilan perusahaan bergantung pada kemampuannya dalam menanggapi kebutuhan atau budaya komunitas dimana perusahaan tersebut beroperasi. Kerjasama dengan komunitas lokal akan membantu perusahaan dalam menyesuaikan produk dan jasa dengan pasar lokal serta mempermudah penggunaan tenaga ahli setempat, jalur distribusi dan fasilitas produksi. Hal tersebut akan mengurangi biaya investasi baru dan meningkatkan kesetiaan pekerja.

5. **Menghindari krisis akibat malpraktek CSR.** Mengacuhkan CSR dapat berakibat pada produk, perusahaan itu sendiri maupun seluruh industri yang bersangkutan contohnya adalah kasus sapi gila yang terjadi di Inggris. Merek yang terkenal dan perusahaan besar umumnya menjadi target utama litigasi malpraktek CSR dan dapat menimbulkan konsekuensi yang besar berupa kehilangan pangsa pasar atau kapitalisasi pasar. Memperbaiki reputasi yang rusak juga memerlukan waktu yang panjang untuk membangun ulang dan dana yang besar. Temuan dari penelitian *Business and Society* (1997) menunjukkan bahwa tindakan yang secara sosial tidak bertanggungjawab dapat menimbulkan efek negatif pada profitabilitas perusahaan, apalagi bila berita tersebut dimuat di halaman depan koran.

6. **Dukungan pemerintah.** Banyak pemerintahan yang menyediakan insentif keuangan terhadap inisiatif inisiatif CSR yang baik, termasuk dalamnya adalah inovasi yang ramah lingkungan. perusahaan yang menunjukkan bahwa mereka terlibat dalam praktek-praktek yang memenuhi bahkan melebihi tuntutan regulasi, mengalami inspeksi yang lebih sedikit dan pengawasan yang lebih bebas baik oleh pemerintah nasional maupun lokal.
7. **Membangun modal politik.** Modal politik yang dimaksud disini adalah hubungan baik dengan pemerintah dan tokoh politik, mempengaruhi peraturan, menata ulang institusi publik dimana perusahaan bergantung,

dan meningkatkan citra publik perusahaan.

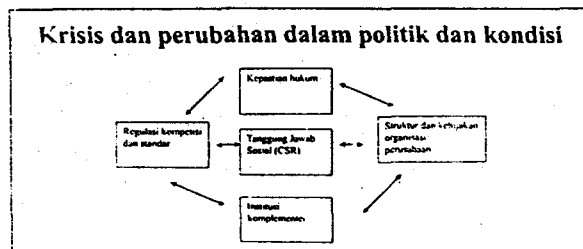
IMPLEMENTASI CSR

Berbagai macam standar CSR telah mengakibatkan munculnya beragam pendekatan implementasi CSR maupun cara pengukurannya. Umumnya, implementasi CSR membutuhkan komunikasi aktif antara badan publik, bisnis dan komunitas. Tiga topik yang didiskusikan antar pendekatan adalah pada (1) tipe informasi apa yang harus diungkapkan, (2) format pelaporan harus digunakan secara konsisten oleh semua pihak, (3) pihak ketiga yang otonom untuk melakukan verifikasi informasi tersebut. Pada bagian ini akan dibahas mengenai pendekatan *World Bank Institute* dalam CSR.

A. CSR Diamond. The World Bank Institute (Tanaya, 2004) menawarkan sebuah kerangka berpikir (Diagram Intan CSR) bagi pemimpin dan praktisi bisnis, masyarakat, maupun politisi dalam

memahami/memfasilitasi isu CSR. Kerangka tersebut dapat digunakan baik pada tataran perusahaan maupun nasional/negara. Pada tataran perusahaan, diagram tersebut dapat meningkatkan pemahaman akan “bagaimana perusahaan tetap untung melalui membangun sebuah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) berbasis CSR”, dan “bagaimana berpikir secara lebih luas dan kreatif mengenai peluang-peluang baru dan masa depan organisasi”. Pada tataran nasional, diagram tersebut menolong pembuat kebijakan untuk mengerti dengan lebih baik terhadap interaksi antar elemen dan kerumitan dalam sistem CSR sehingga mereka dapat menuangkannya dalam kebijakan dengan ukuran baru. Tantangan utamanya adalah untuk menciptakan lingkungan bisnis yang menyediakan lahan bagi mekanisme koreksi dan tindakan yang mengarah pada peningkatan CSR.

Gambar 1.
Diagram Intan CSR



Sumber : Tanaya (2004): 61

Elemen-elemen yang berpengaruh dalam kerangka analisis CSR adalah sebagai berikut:

1. **Kepastian hukum.** Kepastian hukum meliputi semua undang-undang, institusi

pengadilan dan melampaui “teori hukum dalam buku”, serta lebih memusatkan pada aplikasi hukum dan kinerja institusi hukum. Kualitas penegakan hukum (*law enforcement*) sedikitnya sama pentingnya dengan keluasaan hukum. Hukum yang

baik tidak dapat menggantikan ketidakhadiran institusi hukum yang efektif. Reliabilitas institusi hukum berpengaruh pada keyakinan dan kesiapan dari pelaku bisnis untuk memenuhi tanggung-jawab sosialnya. Undang-undang yang secara langsung mempengaruhi kinerja diagram intan CSR meliputi: undang-undang mengenai kontrak, perseroan, perpajakan dan pailit; tanggung-jawab para manajer dan direktur, aturan yang mengatur pemegang saham, dan *class-action*.

2. **Regulasi, kompetisi dan standard.** Ketiga hal ini bekerja bersama dalam sebuah sistem dan saling melengkapi dalam membentuk perilaku perusahaan dan strategi CSR. Umumnya regulasi tidak hanya mempengaruhi perilaku perusahaan dalam negara mereka sendiri, melainkan juga pada operasional perusahaan di negara lain. Serupa dengan hal tersebut peraturan di negara penerima berpengaruh pada perilaku operasional perusahaan asing dalam negara tersebut. Hal-hal yang penting untuk dicermati adalah, organisasi pengatur (*regulatory organisation*) dan perpaduan antara peraturan dan insentif, sumber regulasi, kapasitas implementasi, kualitas dan biaya regulasi.

3. **Institusi komplementer.** Terdiri dari asosiasi bisnis, organisasi multilateral, media, konsultan, institusi pendidikan, LSM, mediator, pasar buruh, parlemen, partai politik, dan lain-lain.

4. **Struktur dan kebijakan organisasi / perusahaan.** Tiga elemen penting yang berpengaruh terhadap struktur dan kebijakan adalah struktur kepemilikan, efisiensi sistem tata bisnis (*corporate*

governance) internal, dan strategi perusahaan dan sistem manajemen internal. Elemen-elemen tersebut juga dipengaruhi oleh globalisasi, krisis dan perubahan dalam kondisi politik dan makro ekonomi pemerintah, korupsi global, pencucian uang dan penyuapan.

TAHAPAN IMPLEMENTASI CSR

Enam Langkah implementasi CSR kedalam strategi perusahaan yang dirancang oleh Departemen Perdagangan dan Industri Inggris dan diadaptasi oleh World Bank Institute adalah. (Tanaya, 2004) sebagai berikut:

Langkah Pertama: Komitmen Awal Komitmen awal dari perusahaan untuk melakukan CSR adalah langkah krusial pertama. Untuk membangun landasan dalam komitmen ini, perusahaan dapat mengacu pada manfaat potensial yang diperoleh perusahaan dalam menjalankan isu CSR.

Langkah Kedua: Analisis kondisi eksternal dan pengaruhnya terhadap bisnis Langkah ini melibatkan suatu analisis yang terperinci mengenai lingkungan eksternal, dan mempertimbangkan dengan seksama manfaat potensial bagi bisnis yang diperoleh dari integrasi CSR ke dalam suatu strategi bisnis. Banyak cara yang dapat digunakan dalam melakukan analisis eksternal misalnya analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*).

Langkah Ketiga: Mengkaji ulang struktur internal, strategi, dan rencana tindakan Struktur dan prosedur internal perusahaan harus dengan jelas mendefinisikan kewajiban dewan direktur,

manajer senior, dan pekerja lainnya dalam kaitannya dengan CSR. Dalam menyusun strategi maupun rencana tindak (*action plan*) perlu mempertimbangkan karakteristik perekonomian : maju, berkembang, dan tertinggal (*surviving economics*) karena masing-masing karakteristik memiliki penekanan dan strategi yang berbeda. *World Bank Institute* (Tanaya, 2004) memberikan tiga alat dalam menyusun dan melaksanakan rencana tindak yaitu matrik rencana tindak, lembar kerja, dan *checklist*. Alat pertama, matrik rencana tindak, digunakan untuk melakukan identifikasi isu utama yang hendak dipengaruhi dan potensi keterlibatan dari *stakeholders* lainnya. Alat kedua yaitu lembar kerja digunakan untuk mengidentifikasi kebijakan yang dibutuhkan dan peran yang perlu diambil oleh *stakeholders* dalam implementasi CSR. Selepas menyelesaikan lembar kerja, gunakan *checklist* untuk melihat apakah masih ada kebijakan penting yang terlewatkan.

Langkah Keempat: Implementasi Proses implementasi merupakan suatu proses pembelajaran yang terus-menerus. Dalam tahapan ini kemampuan kreatifitas, mengambil resiko dan belajar dari kesalahan akan sangat dibutuhkan.

Langkah Kelima: Pengukuran dan pelaporan hasil Konsep "Triple Bottom Line" digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan dalam CSR. Hasil yang diperoleh perlu dikomunikasikan kepada publik.

Langkah Keenam: Konsultasi dengan Stakeholders Hasil dan ukuran yang digunakan dalam aktivitas CSR

dikonsultasikan dengan *stakeholders* termasuk didalamnya adalah pemerintah, masyarakat sipil dan perusahaan lainnya. Melalui diseminasi diharapkan ada peluang untuk membangun koalisi agar perusahaan memperoleh insentif dan dukungan tambahan dalam melanjutkan program tersebut kedalam lingkaran kepedulian yang semakin besar. Berdasarkan masukan dari proses konsultasi, perusahaan kembali lagi pada tahap ke-2 dan mengulang seluruh proses.

CONTOH KASUS CSR DI INDONESIA

Dalam Praktek, CSR biasanya mengambil bentuk inisiatif sukarela dimana korporasi mengadopsi perangkat-perangkat seperti *Code Of Conduct*, pelaporan sosial dan lingkungan, serta sertifikasi. Termasuk dalam kerangka CSR ini pula adalah berbagai program *community development* yang sengaja di susun dan dibiayai oleh korporasi dan merangkum demikian banyak modus seperti layanan kesehatan bagi komunitas masyarakat miskin, program kaidi bersih, pendampingan UKM, publikasi media pendidikan dll.

Situasi semacam ini terjadi juga di Indonesia.

- **PT Freport Indonesia** mengklaim telah menyediakan layanan medis bagi masyarakat Papua melalui klinik-klinik kesehatan dan rumah sakit modern di Banti dan Timika. Di Didang pendidikan, PT Freeport menyediakan bantuan dana pendidikan untuk pelajar Papua, dan bekerja sama dengan pihak pemerintah Mimika melakukan peremajaan gedung-gedung dan sarana Sekolah. Selain itu, perusahaan ini juga melakukan program

pengembangan wirausaha seperti Komoro dan Timika

- **PT HM Sampoerna**, salah satu perusahaan rokok besar di negeri ini juga menyediakan beasiswa bagi pelajar SD, SMP, SMA maupun mahasiswa. Selain kepada anak-anak pekerja pekerja di PT HM Sampoerna, beasiswa tersebut juga diberikan kepada mesyarakat umum. Selain itu, melalui program bimbingan anak Sampoerna, perusahaan ini terlibat sebagai sponsor kegiatan-kegiatan konservasi dan pendidikan lingkungan.
- **PT Coca Cola Bottling Indonesia** melalui Coca Cola Foundation didirikan pada Agustus 2000 melakukan serangkaian aktivitas yang terfokus pada bidang-bidang: pendidikan, lingkungan, bantuan infrastruktur masyarakat, kebudayaan, kepemudaan, kesehatan pengembangan UKM, juga bantuan korban bencana alam.
- **PT Timah**, dalam rangka melaksanakan tanggungjawab sosialnya menyebutkan bahwa ia telah menyelenggarakan program-program yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal. Perusahaan ini menyatakan bahwa banyak dari program tersebut yang terbilang sukses dalam menjawab aspirasi masyarakat diantaranya berupa pembiakan ikan air tawar, budidaya rumput laut dan pendampingan bagi produsen garmen.

Sedangkan kasus yang paling menyolok adalah Kasus PT Newmont Minahasa Raya, Newmont adalah perusahaan pertambangan yang berbasis di Amerika Serikat, berdiri pada tahun 1921 di New York. Ia merupakan perusahaan

penghasil emas terbesar di Amerika Utara dan terbesar kedua di Dunia dan beroperasi di berbagai negara diantaranya di AS, Indonesia, Peru, dan Philipina. Di Indonesia sendiri Newmont beroperasi di beberapa lokasi diantaranya di Sumbawa dan Minahasa. Berdasarkan laporan internal mereka sendiri, Newmont mengklaim bahwa ia telah memenuhi prinsip etika bisnis yang berfokus pada beberapa aspek seperti: kesehatan dan keamanan pegawai, pelawanan yang fair dan adil pada karyawan, termasuk di dalamnya kondisi kerja, hak asasi, pengembangan profesional dan pemberian upah; tanggungjawab pada pegawai lokal, termasuk mengenai training, kesehatan, pendidikan dan infrastruktur; dampak pada lingkungan; manfaat ekonomis pada masyarakat setempat yang difokuskan pada pengembangan jangka panjang.

Selain itu perusahaan Newmont mengklaim dirinya telah menggunakan criteria International Organization (ISO 14001) dan *health and safety* (ISO 9000) dalam mengoperasikan Newmont. Sedangkan untuk hubungan eksternal, perusahaan ini menggunakan standar *Institute of Social and Ethical Accountability's-AA1000*

Di Minahasa, Newmont membantu sebuah pusat kesehatan masyarakat lokal dan pemeriksaan darah untuk tes malaria, types dan menyelenggarakan program kontrol TBC dengan Departemen kesehatan Sulawesi Utara. Newmont juga berpartisipasi dan membantu training untuk *fire fighting* dan *emergency respon*. Dengan partisipasi dan bantuan tersebut, Newmont memperoleh *Emergency Response Award* dari Indonesia 811 *Ambulance Committee* Sulawesi Utara

serta *Industrial Health and Safety Achievement Award* dari Universitas Sam Ratulangi untuk pendanaan dan fasilitas kesehatan yang disediakan.

Newmont juga mengklaim telah mengalokasikan \$ 1 juta untuk pembangunan yang berkelanjutan penduduk setempat pada tahun 2003. Dikatakan bahwa mereka telah membangun dan menyediakan infrastruktur dan fasilitas umum untuk masyarakat sekitar sejak tahun 1996. Proyek ini meliputi pembangunan kantor administrasi pemerintahan, jalan, jembatan, fasilitas olah raga dan pencegahan untuk banjir.

Pada tahun 2003 Newmont berinisiatif membangun fasilitas sanitasi di empat desa di Ratatoto untuk membantu kesehatan penduduk, misal supaya tidak terkena penyakit kulit, diare. Perusahaan ini juga bekerja sama dengan klinik lokal dan kelompok kelompok perempuan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai kesehatan dan sanitasi.

Di bagian segala publikasi dan klaim tanggungjawab sosial dan lingkungan. Pada tahun 2004 merebak pemberitaan di berbagai media massa di Indonesia seputar pencemaran teluk Buyat di Minahasa yang diduga kuat dilakukan oleh PT Newmont Minahasa Raya (NMR). NMR sendiri yang mulai beroperasi pada tahun 1996 tercatat membuang 2.000 ton lumpur tailing setiap harinya ke perairan teluk Buyat. Tailing inilah yang ditengarai mengandung berbagai logam berat berbahaya (Hg, Mn, AS, dsb)

Selama dicatat oleh Walhi (LSM), pencemaran di teluk Buyat telah mengakibatkan bencana ekologis seperti rusaknya ekologi laut dan hilangnya puluhan spesies ikan yang menjadi sumber penghidupan bagi masyarakat teluk Buyat. Penduduk lokal juga belakangan mengalami berbagai gejala penyakit yang tidak pernah mereka alami sebelumnya.

Meskipun hingga kini pihak Newmont masih enggan mengaku bersalah dan bertanggungjawab atas kasus pencemaran tersebut, kuat bukti-bukti yang tersedia telah memaksa pemerintah untuk mengajukan tuntutan pidana dan gugatan perdata kepada pihak NMR. Beberapa eksekutif Newmont tercatat sempat ditahan dengan tuduhan melanggar UU no. 23 tahun 1997 tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup. Sementara itu, berkaitan dengan gugatan perdata, pemerintah mengajukan tuntutan ganti rugi material sebesar US\$ 117,68 juta dengan ganti rugi imaterial sejumlah Rp. 150 Miliar.

KESIMPULAN

Pada waktu sekarang, kekuatan ekonomi korporasi sama kuat atau lebih kuat daripada kekuatan ekonomi suatu negara. Maka seharusnya ada pertanggungjawaban sosial yang dulunya diemban oleh negara, digeser atau dialihkan ke korporasi. *Program Corporate Sosial Responsibility (CSR)* merupakan bentuk pertanggungjawaban sosial dari korporasi. Tapi program CSR hanya merupakan program filantropi (sumbangan) dan berjangka pendek. Karena program jangka pendek, sering tidak tepat sasaran. Sebaiknya program

CSR harus berjangka panjang (dimasukkan dalam program investasi),

sehingga lebih tepat sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

Cavanagh, J. (2002). *The Rise of Corporate Power*, Institute for Policy Studies.

Nugroho, Y. (2003). *Demokratisasi Kekuatan Bisnis*, Widya Sari Press.

Alhumami, A. *Negara Kesejahteraan*. (2005, Oktober 17). Kompas. p.4.

Tanaya, J. (2004), *Tanggung Jawab Sosial Korporasi*, Widya Sari Press.

Wermasubun, S. D. (2003), *Corporate Sosial Resposability*, Busines Watch Indonesia.

Heyneardhi, H (2005), *Kritis Memahami CSR*, Business Watch Indonesia.

Corporate Social Responsibility as a Means of Marketing to and Communicating with Customers Within Stores: A Case Study of UK Food Retailers

Corporate Social
Responsibility
as a Means of
Marketing to and
Communicating
With Customers
Within Stores

by Peter Jones, Daphne Comfort, Business School, University of Gloucestershire, and David Hillier, Head of Geography, University of Glamorgan

Introduction

In making the case for Corporate Social Responsibility the UK Government has argued that more transparency in the ways that companies address and manage environmental, economic and social issues can help improve relationships with employees, customers, and other stakeholders (Department of Trade and Industry, 2004). The UK's large food retailers are increasingly keen to report their commitment to CSR (Jones, *et al.*, 2005) and while such reports can be accessed by various stakeholders (Snider, *et al.*, 2003) they are generally directed at shareholders, investors, consumer pressure groups and policy makers rather than individual customers. This article offers a preliminary examination of the extent to which the UK's major food retailers currently use CSR as a means of marketing to, and communicating with, customers whilst they are within their stores.

CSR and Marketing

In its broadest sense CSR is concerned with the relationships between business and society and with integrating a range of issues relating to the environment, the marketplace, the workplace and human rights into business strategies and practices. That said there is no universally agreed definition of CSR and it is variously defined, for example, as '*treating stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner*' with the wider aim of creating '*higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation, for people both within and outside the corporation*' (Hopkins, 2004); as '*the commitment of businesses to contribute to sustainable economic development-working with employees, their families, the local community, and society at large to improve the quality of life, in ways that are good for business and good for development*' (World Bank, 2004); and as '*a method of self presentation and impression management conducted by companies to ensure various stakeholders are satisfied with their public behaviours*' (Snider, *et al.*, 2003)

**Corporate Social
Responsibility
as a Means of
Marketing to and
Communicating
With Customers
Within Stores**

The business case for CSR is seen to focus on a wide range of potential benefits. These include improved financial performance, reduced operating costs, long-term sustainability for companies and their employees, increased staff commitment and involvement, long term return on investments, enhanced capacity to innovate, good relations with government and communities, better risk and crisis management, enhanced brand value and reputation and the development of closer links with customers and greater awareness of their needs. Commercially and academically these last two claimed benefits are clearly rooted in marketing and there is a growing, but still relatively undeveloped literature on the links between marketing and CSR.

In reviewing the literature on CSR in marketing, Klein and Dawar (2004) argue that it plays *'a role in consumers' brand and product evaluations'*. Bronn and Vrioni (2001) have explored how companies use CSR in their marketing communication activities and they have argued that the changing attitudes of customers have driven companies to find new ways of making marketing increasingly relevant to society. They cite survey work from the US, which shows that when price and quality are perceived as equal many customers tend to favour socially responsible companies and products. That said, Mohr, Webb and Harris (2001) concluded that consumers' beliefs about the virtues of CSR are often inconsistent with their buying behaviour. In looking to provide a framework to integrate CSR and marketing Maignan and Ferrell (2004) summarized the work of marketing scholars in examining consumer responses to CSR initiatives, the perceived importance of ethics and social responsibility among marketing practitioners and the marketing benefits resulting from corporate actions with a social dimension. The authors also explored more specific dimensions of CSR such as the support of charitable causes or the protection of the environment. In an earlier work the same authors (Maignan and Ferrell, 2001) explored the role of what they then described as *'corporate citizenship'* as a marketing instrument. Here they suggest that companies will be likely to invest in CSR if its activities trigger the active support of consumers and they go in to review the evidence on consumers' support of corporate citizenship. While this review suggests that *'negative CSR associations can have a detrimental effect on overall product evaluations whereas positive associations can enhance product evaluations'* ... and *'customer loyalty'*. In their conclusion, the authors propose that corporate citizenship may help companies to market their products and they call for further research to ascertain the existence and the strength of the relationship between CSR and consumer behaviour.

There is also growing interest in the ways in which CSR can build and enhance brands and in what Blumenthal and Bergstrom (2003) have described as the *'convergence of branding and Corporate Social Responsibility'*. Bronn and Vrioni (2001) argue that *'having a pro-social agenda means having a powerful marketing tool that can build brand image and brand equity sector'*, while Yan (2003) emphasises that CSR *'marks the difference be-*

tween brands that have captured the imagination of tomorrow's consumers and those that are proving to be casualties'. Ogrizef (2002) has argued that 'CSR branding is of paramount importance to the financial sector' whilst Girod and Michael (2003) have stressed that CSR can be 'a key tool to create, develop and sustain differentiated brand names'. In their discussion of 'corporate socially responsible brands' within European retailing the authors argue that 'retailers and suppliers do not just need to sell their product but also to sell their own brand of CSR'. It is further argued that in 'labour markets they sell their version of CSR on their websites' while 'In capital markets, they obtain listing on CSR indices such as the Dow Jones sustainability Group Index'.

Corporate Social Responsibility as a Means of Marketing to and Communicating With Customers Within Stores

The UK's Major Food Retailers and CSR

Retailing is a large, diverse and dynamic sector of the UK economy and Mintel (2004) estimate that food retailers account for half of all retail sales though they note that the term 'food retailer' is becoming increasingly inappropriate as the operators of major stores increase their non-food offer. Mintel (2004) estimates that UK consumer spending on food and drink was running at £90.4 billion in 2003 with 61.1% being spent on foodstuffs, 8.7% on non-alcoholic beverages, 13.3% on alcoholic drinks and 16.9% on tobacco. At the same time, many, but not all, the large food retailers have been extending their product range to include a seemingly ever wider variety of goods and services which include clothes, household goods, books and magazines, pharmaceutical products, music and videos, telecommunication products and services and a growing range of financial services. During recent decades food retailing within the UK has become increasingly concentrated. The sale of food by, and the number of, small independent retailers have declined and a very small number of major players have taken an increasing market share. So much so that by 2003 the top ten food retailers accounted for some 82% of food sales and just four retailers, namely Tesco, J. Sainsbury, ASDA and Wm. Morrison Group, had a massive 65.3% market share. (See Table 1: Mintel, 2004)

The CSR reports and information posted on the Internet by the UK's top ten food retailers have been reviewed elsewhere by Jones, *et al.* (2005). While the majority of these retailers produce substantial, detailed and dedicated CSR reports, some incorporate CSR information in their annual reports while others provide some limited information on CSR issues on their general company website. In 2004, Tesco, for example, produced a 38 page 'Corporate Responsibility Review' while similarly titled reports produced by Marks and Spencer, Waitrose and the Co-operative Group, for example, ran to 42, 33 and 48 pages respectively and J. Sainsbury provide an interactive web based report. Somerfield, on the other hand, devote four of its seventeen page Annual Report and Accounts to CSR, while Asda, Iceland, Spar and the Wm. Morrison Group, provide limited CSR information on their company website. The leading food retailers report on CSR issues under differing

Corporate Social Responsibility as a Means of Marketing to and Communicating With Customers Within Stores

headings. J. Sainsbury, for example, use the following headings, 'colleagues', 'community', 'customers', 'environment' and 'suppliers'. Waitrose use 'sourcing', 'customers and company', 'environment', and 'partners', while Marks and Spencer list 'sustainable raw materials', 'responsible use of technology', 'animal welfare', 'ethical trading' and 'community programmes' as primary issues but also focus briefly on 'products', 'people' and 'places'.

Table 1: Top Ten UK Food Retailers (2003)	
Company	Market Share %
Tesco	24.7
J. Sainsbury	14.2
ASDA	13.3
Wm. Morrison Group	13.1
Somerfield	4.5
Marks & Spencer	3.3
Co-operative Group	3.2
Waitrose	2.5
Spar UK	1.9
Iceland	1.5
Source: Mintel, 2004	

The CSR reports posted on the Internet tend to be primarily geared to shareholders, investors, consumer pressure groups and policy makers. This article looks to offer a perspective on the ways in which the top ten retailers employ their CSR commitments as a means of marketing to, and communicating with customers, in stores. More particularly, the article reports the results from a simple 'walk through' visual inspection and information collection survey conducted on June 8th, 9th and 10th 2005, undertaken in the largest store operated by each of the UK's top ten food retailers located within Cheltenham and Gloucester. The survey focused upon the extent to which CSR themes were being used in marketing communications on banners and posters within the stores, on the shelves and shelf edges and on products themselves while the printed materials collected embraced information leaflets, promotional flyers and leaflets and company magazines.

CSR Information Within Stores

The survey revealed considerable variation in the extent to which the top ten food retailers used CSR themes to market themselves and their products. The one common general theme stressed, albeit in varying measure and in different ways, by all the chosen retailers was value for money. In some companies' stores this was one element within the use of CSR information while in others it was virtually the sole visible element. Price has always been one of the traditional elements within the retail marketing mix but the top ten food

retailers all stress their commitment to customers and to offering them value for money in the CSR information they post on the Internet. Thus Tesco's 2004 CSR Review stressed the company's commitment to offering '*unbeatable value*' cutting prices and while this is widely reflected in the Tesco store with a variety of banners, posters and shelf edge stickers advertising price reductions and 'buy one get one free' offers other CSR issues were also employed in marketing communications within the store. By way of contrast advertising price and value offers were very much the dominant, if not quite the only, CSR themes used within a number of stores.

**Corporate Social
Responsibility
as a Means of
Marketing to and
Communicating
With Customers
Within Stores**

Price and value apart, three retailers, the Co-op, Waitrose and Tesco, made extensive use of CSR themes within their stores. Within the Co-op store, for example, CSR themes employed included FAIRTRADE, support for local food producers, fitness and healthy eating, organic products, waste recycling, tackling anti-social behaviour and initiatives supporting the local community. The store had a number of large banners suspended from the ceiling, which provide colourful examples of the company's local/regional supplies of fresh vegetables, breads and beers. A sixteen-page information booklet entitled 'Local Harvest Update' supported this promotional material with features and photographic images on twelve local food producers. The booklet emphasised that the Local Harvest initiative '*offers you the chance to buy great tasting products from Oxford, Swindon and Gloucester Co-op's trading area*' and stresses that '*whether you want to support local farmers, help protect local jobs, reduce your impact on the environment or simply explore great tasting local ingredients, Local Harvest is the scheme for you*'.

FAIRTRADE was also a prominent theme within the Co-op store. The store's range of FAIRTRADE products were prominently shelf edge marked and the packaging around the company's own brand FAIRTRADE products usually contained written and pictorial information about the producer. Once again this information was re-enforced with promotional leaflets and booklets. Here the messages look to set the context for FAIRTRADE products, provide profiles of individual growers, they stressed that when customers purchase FAIRTRADE products they '*are investing in the lives of farmers and their communities in the developing world*' and they emphasised that '*Fairtrade isn't just a matter of quality or equality; it's a matter of life or death*'. The store also used banners and information leaflets to promote the Oxford, Swindon and Gloucester Co-op's '*Co-operative Community Dividend*'. Under this scheme the Co-op emphasised its commitment to the local community by donating a percentage of its profits to support local causes. Grants of up to £1,000 have been made to local football teams, recycling projects, dance groups for the Cheltenham Indian Association, schools, sports clubs, allotment associations and sports groups.

The Waitrose store also emphasised a number of the company's CSR themes including locally produced foods, organic produce, Fairtrade and ethical trading, healthy living and eating, food quality and labeling and

Corporate Social Responsibility as a Means of Marketing to and Communicating With Customers Within Stores

free-range poultry production. Shelf edge marking and information leaflets are the principal methods used in store to promote these CSR themes but there was limited use of banners and posters. Information on the company's Fairtrade and Organic ranges was particularly prominent and detailed. The information leaflet on the *'Organic and Free Range Columbian Blacktail Eggs'*, for example, noted that *'The birds are kept in small, purpose-built houses powered by wind and solar energy'*, that *'they are fed a natural cereal-based diet, free from genetically modified ingredients and artificial yolk colourants'*, that *'The use of growth promoters is prohibited and the birds are raised in accordance with the highest welfare standards'*, and that *'Each farm receives regular, independent veterinary inspections and each bird's health is carefully monitored'*. Many of the products in the company's Fairtrade range carried information about the producers on the packaging and an information leaflet offered customers details about the Waitrose Foundation, which has been created to improve the lives and working conditions of the farm workers who grow and pick citrus fruits for the company's suppliers in South Africa. The Foundation's partners, namely Waitrose, the importers, export agents and the growers are working together on social, educational and health projects for citrus farm workers.

Tesco was the third of the top ten food retailers to make extensive use of CSR themes within the store. In the fresh food section close to the store's entrance large banners proclaimed that the company were supporting 'British Produce' and much, though not all, of the organic produce was prominently shelf labeled. The packaging on some of the company's Fairtrade products contained information on the producers. A series of *'Healthy Living'* leaflets focused on organic produce, staying fit and active, fat and salt levels in foodstuffs, sugar, calories, healthy eating for children and vegetarian eating and promote Tesco's Healthy Living Club. The leaflet entitled *'Kids: Helping to make healthy eating child's play'*, for example, stressed that *'At Tesco there's all the food you need to give your kids a healthy diet'*. And it includes small features entitled *'Feeding children under 5'*, *'Give your child a healthy balanced diet'*, *'The goodness of fruit and vegetables'*, *'Healthy drinks'*, *'The tasty healthy lunchbox'* and *'subtle ways of introducing healthier food'*. Notices behind the store's fresh meat counter emphasised that all the meat sold in the store met high standards of animal welfare, stringent UK safety standards and current environmental legislation.

Within the other seven stores surveyed the use of CSR themes was generally much more limited and much less prominent. Thus, while J. Sainsbury's promoted its *'Active Kids'* programme, which is designed to promote sports and leisure activities within local schools, marking organic and Fairtrade products and its healthy food range with shelf edge labels CSR themes were much less prominent than in the three stores described earlier. The Morrison's store announced 'Breast Cancer' as *'Charity of the Year'* at the store entrance and this was its only prominent CSR theme and Marks and

Spencer marked its organic produce with shelf edge labels but made no other obvious use of CSR themes within store. Iceland's only reference to CSR was on the banners which proclaimed '*Food You Can Trust – All Iceland Brands Are Free From All Artificial Colours and Flavours*'. ASDA provided some limited information on organic products and prominently shelf marked its Halal meat range while in the Spar and Somerfield stores the only acknowledgment of CSR centred on price reductions and '*Buy One Get One Free*' offers.

**Corporate Social
Responsibility
as a Means of
Marketing to and
Communicating
With Customers
Within Stores**

Discussion

The findings of the exploratory survey undertaken in the top ten food retailers largest store in Cheltenham and Gloucester in early June 2005 represent a snapshot of the use of CSR themes in just two particular locations at a specific moment in time, but it raises some issues which merit discussion. There is considerable variation in the extent to which the top ten retailers were using CSR themes within the surveyed stores. In part, this variation probably reflects the extent to which the retailers are committed to CSR and to reporting it within the public realm. However, while the Co-op, Tesco and Waitrose produced substantial and detailed CSR reports and used CSR themes extensively within store, J. Sainsbury and Marks and Spencer also produced substantial and dedicated CSR reports, but made only limited use of CSR themes within store. The other five of the top ten retailers have published only limited CSR reports or information within the public realm and thus it is perhaps not surprising that they adopted a similar approach to CSR within store.

CSR themes are used within store both to market specific products and product ranges, as well as to emphasise and enhance the company brand though these two functions are inevitably intertwined. The product focus is predominantly on organic and Fairtrade products, healthy living ranges and local produce. Information printed on product labels and packaging, shelf edge marking, information leaflets, banners and posters are used to communicate a variety of CSR marketing messages to customers. Where the food retailers looked to enhance their brand the focus was largely, but not exclusively, on what might best be termed 'community issues', typically support for local schools, local community groups and local food producers.

While some CSR themes were clearly used, often quite extensively, within stores others received little or no attention. Surprisingly, environmental issues, which were amongst the first sets of CSR themes to be reported by the major food retailers, received little explicit attention. The survey was conducted at a time when climate change, for example, had rapidly risen up the political agenda within the UK but there was little evidence that the top ten food retailers were keen to use either specific information about energy use and/or vehicle emissions or their more general performance on environmental sustainability to promote either products or their retail brand within stores.

**Corporate Social
Responsibility
as a Means of
Marketing to and
Communicating
With Customers
Within Stores**

As CSR increasingly pervades more sectors of the economy and of everyday life so retailers seem certain to continually review their public commitment to it and to making more extensive use of CSR themes within stores to market products and their retail brands. Such an approach would certainly seem to be consistent with the claims some of the top ten retailers make that CSR is integral to the business and to their brand. It is also important to recognise that the customers most frequent, and perhaps in the majority of cases, their only interface with the retailer is in the store, so it is here, rather than on the company's website, that CSR messages can be most widely transmitted.

In reviewing the changing role of CSR within their businesses retailers will be commissioning and/or undertaking their own market research in an attempt to explore to what extent the use of CSR themes within stores influences purchasing behaviour and builds retail brand loyalty. At the same time, independent research might provide some more general insights into the relationships between CSR and consumer buying behaviour and might allow more detailed comparisons between retailers. Here one focus could be on the ways in which CSR themes influence different customer segments while another could explore the effectiveness of different methods of promoting CSR themes within stores.

Conclusion

During recent decades large food retailers have been steadily increasing their market share and they have been very much at the cutting edge of retail development. More recently, growing public awareness of the often controversial economic, social and environmental impacts of their activities has seen a number of major food retailers emphasise and report their commitment to CSR as a means of addressing these impacts. This brief case study has revealed considerable variations in the extent to which the UK's top ten food retailers use CSR themes to market goods and to build retail brand awareness within stores. The major CSR themes currently used within stores are organic and Fairtrade products, healthy living ranges, local produce and community issues and CSR information printed on product labels and packaging, shelf edge marking, information leaflets, banners and posters are used to communicate CSR messages. Looking to the future, if more of the leading food retailers seek to make increasing commitments to CSR then they may also look to harness its marketing potential within stores.

References

Blumenthal, D. and Bergstrom, A.J. (2003) "Brand councils that care: Towards the convergence of branding and corporate social responsibility." *The Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, pp.327-341.

Bronn, P.S. and Vrioni, A.B. (2001) "Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview." *International Journal of Advertising*, Vol. 20, pp.207-222.

Department of Trade and Industry (2004) "Corporate Social Responsibility."

Girod, S. and Michael, B. (2003) "Branding in European Retailing: A corporate social responsibility perspective." *European Retail Digest*, 38, pp.1-6.

Hopkins, M. (2004) "Corporate social responsibility: An issues paper."

Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. and Eastwood, I. (2005) "Corporate Social Responsibility: A Case Study of the UK's Leading Food Retailers." *British Food Journal*, Vol. 107, No. 6, pp.423-435.

Klein, J. and Dawar, N. (2004) "Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis." *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp.203-217.

Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2004) "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 1, pp.3-19.

Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2001) "Corporate citizenship as a marketing instrument." *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp.457-484.

Mintel (2004) *Food Retailing - UK - November 2004*. Mintel, London.

Mohr, L.A., Webb, D.J. and Harris, K.E. (2001) "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behaviour." *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35, No. 1, pp.45-72.

Ogrizek, M. (2002) "The effect of corporate social responsibility on the branding of financial services." *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp.215-228.

Snider, J., Hill, R.P. and Martin, D. (2003) "Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms." *Journal of Business Ethics*, Vol. 48, pp.175-187.

**Corporate Social
Responsibility
as a Means of
Marketing to and
Communicating
With Customers
Within Stores**

The World Bank Group (2004) "Corporate Social Responsibility."

**Corporate Social
Responsibility
as a Means of
Marketing to and
Communicating
With Customers
Within Stores**

Yan, J. (2003) "Corporate responsibility and the brands of tomorrow." *Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, pp.290-302.

Mengelola Reputasi

A. B. Susanto*

Ada semacam paradoks yang berkembang dalam pengelolaan reputasi, bahwa semakin dibutuhkan, reputasi cenderung semakin sulit untuk dikelola. Yang jelas, kehilangan reputasi yang baik jauh lebih gampang dibanding usaha untuk membangunnya. Sebagian orang menyatakannya dalam metafora, dibutuhkan sepuluh tahun untuk membangun reputasi yang baik, tetapi cukup satu menit saja untuk meruntuhkannya. Mempertahankan reputasi seseorang tidaklah mudah, apalagi mempertahankan reputasi yang baik dari perusahaan.

Adam Joly menyatakan bahwa secara makro kunci dari pengelolaan reputasi adalah: *behave well*. Kelihatannya sederhana, tapi dalam prakteknya tidaklah sesederhana itu. Mengingat reputasi perusahaan merupakan resultan dari pemenuhan terhadap ekspektasi rasional dan ekspektasi emosional masing-masing stakeholder terhadap perusahaan dalam setiap momen interaksinya. Ekspektasi rasional seperti kita ketahui bersama lebih didasarkan atas kinerja atau kualitas dari produk yang dikonsumsi sedangkan ekspektasi emosional lebih didasarkan atas perilaku dan persepsi *stakeholder*. *Stakeholder* di sini mencakup karyawan, pelanggan, pemasok, pemegang saham, LSM, ataupun pemerintah. Padahal, masing-masing *stakeholder* memiliki derajat kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Luasnya cakupan khalayak ini mengakibatkan upaya membangun reputasi membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan membangun citra perusahaan.

Tidak heran jika reputasi perusahaan merupakan aset strategis, karena reputasi dapat meningkatkan *value* dari perusahaan yang bersangkutan. Pengalaman penulis selaku konsultan yang juga menggeluti jasa *executive search* menunjukkan betapa reputasi yang kuat membantu perusahaan tidak hanya dalam menjual produknya dengan harga yang menguntungkan, tetapi juga dalam menarik karyawan berpotensi tinggi untuk bekerja padanya. Perusahaan dengan reputasi yang kuat cenderung menjadi perusahaan idaman dan tambatan bagi profesional yang *qualified*.

Wajar jika belakangan ini makin banyak perusahaan bergiat dalam mengelola reputasinya. Hanya saja, ada beberapa catatan penulis menyikapi fenomena yang terjadi di lapangan. Ada kecenderungan bahwa perusahaan melihat reputasi perusahaan lebih berdasarkan persepsi internal. Akibatnya, perusahaan terjebak dalam perspektif yang menyesatkan. Lantas, bagaimana cara untuk mengetahui seberapa kuat reputasi perusahaan? Dalam hal ini yang dapat

dilakukan adalah mengukurnya melalui penelitian pasar. Proses ini dapat menunjukkan di posisi apa reputasi perusahaan jika dibandingkan dengan reputasi para pesaing. Selain itu pengukuran reputasi perusahaan juga dapat menunjukkan sektor mana saja yang perlu diprioritaskan dan secara umum berlaku sebagai *road map* bagi perjalanan proses pengelolaan reputasi itu sendiri.

Beberapa perusahaan melakukan pengukuran reputasi dengan pendekatan *media coverage* untuk kemudian menterjemahkan isinya ke dalam *reputation score cards*. Memang opsi ini lebih baik daripada tidak ada *action* evaluasi sama sekali, walaupun opsi ini bukannya tidak mempunyai kelemahan. Kalau diperhatikan secara lebih seksama akan tampak betapa pendekatan ini lebih fokus kepada merekam *outcome* dari aktivitas humas di media, sedangkan pengaruhnya terhadap khalayak sasaran luput dari pengukuran.

Secara sepintas, ada empat indikator yang dapat dipakai untuk menaksir seberapa kuat reputasi suatu perusahaan. Pertama, daya saing perusahaan dalam menjual produknya dengan harga premium pada kurun waktu yang tidak sebentar. Kedua, kesanggupan perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan staf kunci yang berkualitas. Ketiga, konsistensi perusahaan dalam mendapatkan dukungan *words of mouth* berupa rekomendasi positif baik dari sisi pasokan maupun pemasaran. Keempat, keberpihakan publik ketika terjadi masalah, tidak saja dalam kemampuan perusahaan untuk berkelit dari media ataupun kritikan publik.

Penulis juga mengamati, terutama saat keadaan memaksa perusahaan untuk berubah, tidak sedikit perusahaan dalam mengelola reputasinya hanya dengan perubahan yang sifatnya hanya menyentuh kulit. Perubahan kosmetis seperti penggantian logo semata tidak akan berarti banyak. Pengelolaan reputasi, apalagi bagi perusahaan yang baru saja mengalami krisis, membutuhkan perubahan yang fundamental dalam satu proses yang terintegrasi. Tidak lain, karena reputasi bukanlah sekedar masalah kepercayaan diri tetapi menyangkut jalinan yang didasarkan atas kepercayaan (*trust*) dan integritas.

Reputasi yang kuat dibangun dari tindakan operasional sehari-hari yang konsisten dengan tata nilai perusahaan, tidak cukup satu gebrakan saja. Diperlukan segmentasi dan penentuan skala prioritas untuk membidik khalayak yang secara kritis mempunyai dampak yang tinggi (*high impact*), misalnya *influencer* yang dapat merubah opini. Untuk menjembatani perusahaan dengan khalayaknya baik dalam masa krisis maupun masa 'damai' dibutuhkan komunikasi yang proaktif dan terencana dengan baik.

Pesan yang sesuai dengan budaya komunitas yang disasar harus dibuat sedemikian rupa sehingga lebih dari sekedar dapat diterima tetapi betul-betul menarik, menggugah, dan dapat menjadi 'mantra'. Untuk itu pesan harus dikemas secara unik dan disampaikan secara konsisten kepada khalayak yang tepat. *Outreach* yang baik dengan melibatkan media berpengaruh jelas sangat penting artinya untuk penyampaian pesan. Demikian halnya dengan program-program yang berkenaan dengan *corporate social responsibility* dan sponsorship yang sifatnya strategis. Pembentukan citra yang positif dengan iklan juga akan mampu meningkatkan reputasi perusahaan.

Pengelolaan reputasi merupakan tanggung jawab bersama, tidak cukup hanya dibebankan pada bagian PR atau bahkan pimpinan perusahaan semata. Sebaliknya, tanpa dukungan dari manajemen puncak, pengelolaan reputasi cenderung akan berjalan di tempat. Masing-masing pihak dituntut untuk tidak hanya sadar atau percaya terhadap proses pengelolaan reputasi, tetapi juga berkomitmen untuk secara konsisten mewujudkannya. Untuk itu harus ada konsensus antara manajemen dan karyawan dalam tata nilai utama (*core values*) dan tujuan perusahaan. Meskipun demikian, perlu diorganisasikan dengan jelas antara pengelolaan reputasi perusahaan dan pengelolaan reputasi produk. Masing-masing mempunyai porsi dan penanggung jawab sendiri-sendiri dan diatur sedemikian rupa agar tidak saling berbenturan sehingga tidak kontra produktif.

Pengelolaan reputasi yang efektif tidak bisa dilepaskan dari peran bisnis perusahaan dalam menangkap peluang (ofensif) dan menanggulangi ancaman (defensif). Strategi ofensif bisa diterapkan saat *launching* produk baru, melakukan akuisisi atau merubah model bisnis. Dengan demikian, reputasi menjadi bagian dari karakter, budaya, dan DNA perusahaan, yang penulis perlu tekankan kembali: harus direfleksikan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Tidak boleh dilupakan, karyawanlah yang dalam prakteknya berperan sebagai duta yang akan mempengaruhi reputasi perusahaan. <Eksekutif>

**Managing Partner The Jakarta Consulting Group*

<http://www.jakartaconsulting.com/art-11-18.htm>
akses tanggal 2 November 2008

