

Menuju BUMN Kelas Dunia: Perspektif CSR

Jalal dan Fajar Kurniawan
Social Investment Indonesia

Apa yang dibutuhkan oleh BUMN agar menjadi pemain kelas dunia? Ada banyak cara untuk menjawab pertanyaan tersebut. Ada berbagai pakar yang menjelaskan bahwa berada di kelas dunia itu membutuhkan ukuran atau skala bisnis tertentu. Untuk itu kemudian merger dan akuisisi dilakukan. Namun ada pendirian lain, yaitu bahwa ukuran yang besar bisa membuat perusahaan menjadi tak lincah, dan inovasi lebih sulit dilakukan. Ada pakar yang lebih menekankan pada inovasi, dan berpikir bahwa ukuran hanyalah hasil ikutan dari kemampuan perusahaan berinovasi. Jadi, inovasilah yang lebih penting daripada ukuran.

Berbagai perspektif memang bisa dipergunakan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Termasuk perspektif tanggung jawab sosial perusahaan, atau CSR. Kalau perspektif ini dipergunakan, hasilnya sangatlah menarik, dan mungkin bisa dianggap sebagai pekerjaan rumah bagi Menteri BUMN yang baru, kalau memang menjadikan BUMN menjadi kelas dunia adalah sebuah prioritas.

Tak ada CSR yang bisa dibuat menjadi berkinerja tinggi bila tata kelola perusahaan tak baik. Itu pendirian ISO 26000:2010. Tata kelola adalah bagian dari tanggung jawab sosial, namun menempati posisi yang sangat istimewa, yaitu sebagai subjek inti sekaligus sebagai dasar dari pelaksanaan CSR secara keseluruhan. Oleh karena itu—walaupun ISO 26000:2010 tidak menyatakan bahwa subjek inti itu diurutkan berdasarkan prioritasnya—tata kelola ditaruh sebagai subjek inti yang pertama. Oleh karena itu, bila hendak membuat BUMN berkelas dunia, maka tata kelola perusahaan berkelas dunia pun yang pertama perlu diperjuangkan.

Tata kelola perusahaan yang dianggap paling terkemuka selalu dikaitkan dengan standar yang dibuat oleh OECD. Di kawasan ASEAN pun demikian, sehingga sejak dua tahun lalu kita menyaksikan perkembangan pemanfaatan *ASEAN Corporate Governance Scorecard*, yang disusun berdasarkan standar OECD plus kontekstualisasi kawasan ini. Hal yang penting diingat adalah bahwa BUMN kita tak mungkin menjadi berkelas dunia bila di tingkat regional pun kita keteteran. Pada kenyataannya, itulah kondisi yang kita hadapi sekarang. Dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan di negara-negara ASEAN, perusahaan Indonesia belum bisa bicara dengan lantang soal tata kelola.

Tantangan ini perlu segera dijawab. Masyarakat Ekonomi ASEAN akan hadir sebentar lagi, dan perbandingan—dan pertandingan—di tingkat regional pun segera terjadi. Kalau kemudian perusahaan-perusahaan kita, termasuk BUMN, tak bisa unjuk gigi dalam hal tata kelola, maka kita akan tetap dimasukkan sebagai negara dengan risiko bisnis yang lebih besar dibandingkan dengan negara-negara tetangga. Memang benar bahwa investasi akan tetap masuk lantaran *seabreg* daya tarik ekonomi yang kita punya, namun biaya atas modal akan lebih besar, dan pengetatan lainnya juga akan berlaku.

Untuk BUMN, masalah ini sangat penting menjadi perhatian. Sudah sejak lama diketahui bahwa BUMN kerap menjadi bancakan para penguasa di masa lalu. Partai penguasa biasanya menempatkan orang-orang pilihannya untuk duduk menjadi komisaris dan direktur di BUMN. Banyak kasus yang menunjukkan bahwa suap juga dilakukan agar mereka bisa duduk di dalam posisi tersebut. Setelah berada di dalamnya, mereka bisa mengambil keuntungan ekonomi untuk pribadi maupun kelompoknya, dengan memainkan proyek atau sekadar memanfaatkan informasi orang dalam.

Masa lalu BUMN itu harus segera ditinggalkan. Kita misalnya melihat bahwa BUMN-BUMN yang telah berhasil melaksanakan IPO kemudian secara tata kelola menjadi lebih kokoh, walau belum sepenuhnya terbebas dari gangguan tersebut. Ke depan, target-target besar seperti menempatkan sedikitnya 10 BUMN Indonesia di 50 besar perusahaan ASEAN yang berkinerja tata kelola tertinggi harus dibuat. Langkah-langkah konkret yang dilakukan menuju tercapainya target itu akan membuat BUMN menjadi lebih baik. Tentu, dengan hanya menempatkan mereka yang profesional—dan bebas dari kepentingan politik—maka BUMN bisa menjadi perusahaan yang berkinerja baik.

Kedua, sangat jelas pula bahwa pengelolaan sosial dan lingkungan yang sesuai dengan standar internasional adalah sebuah keniscayaan. Ada standar yang merupakan petunjuk umum bagaimana mengelola CSR (ISO 26000:2010); membina hubungan dengan pemangku kepentingan (AA1000 Stakeholder Engagement Standard); mengukur kinerja keberlanjutan (IFC Performance Standards); serta melaporkannya (GRI G4). Ada juga standar yang dibuat khusus untuk industri tertentu (mis. ICMM untuk pertambangan, RSPO untuk perkebunan); atau untuk aspek CSR tertentu (mis. SA8000 untuk ketenagakerjaan; VPSHR untuk keamanan dan HAM). Dalam dunia dengan standar yang sangat beragam, BUMN kita sangat penting untuk memilih mana yang paling penting, membuat kontekstualisasinya, serta menjalankannya dengan baik, untuk kemudian mengkomunikasikan hasilnya secara lengkap dan berimbang.

Ketiga, sangat penting untuk membuktikan bahwa meningkatkan kinerja tata kelola, sosial, dan lingkungan memang menghasilkan peningkatan kinerja perusahaan. Kalau BUMN yang berinvestasi dalam perbaikan kinerja ketiga aspek tersebut kemudian tidak bisa menunjukkan hasilnya dalam keuntungan operasional, reputasional, dan finansial perusahaan, maka kemungkinan besar investasi itu akan dihentikan. Dan, perusahaan-perusahaan yang belum melakukannya tidak akan mau berinvestasi di situ.

Sesungguhnya riset-riset tentang hubungan antara kinerja CSR perusahaan dengan kinerja finansialnya semakin jelas menunjukkan kaitan keduanya sebagai hubungan yang resiprokal. Peningkatan kinerja CSR telah membuat kinerja finansial perusahaan meningkat, dan perusahaan dengan kinerja finansial yang lebih baik kemudian bisa berinvestasi lebih banyak untuk meningkatkan kinerja CSR-nya. Hubungan keduanya adalah *virtuous cycle*. Penelitian yang dilakukan oleh Sisodia, Wolfe dan Sheth yang dituangkan dalam *Firms of Endearment* (2007; 2014) sangatlah menarik. Mereka mulai dengan membuat daftar perusahaan dengan kinerja tata kelola, sosial, dan lingkungan yang tinggi; lalu melihat bagaimana kinerja finansialnya. Hasilnya, perusahaan-perusahaan itu memiliki kinerja keuangan sangat moncer, bahkan jauh melampaui kinerja keuangan perusahaan-perusahaan yang dilabel sebagai *Good to Great* oleh Collins (2001).

Tetapi kita tak bisa menutup mata dengan kenyataan bahwa ada banyak perusahaan yang sudah mengklaim menjalankan CSR namun tak kunjung membuat kinerja perusahaannya membaik. Bentuk CSR yang masih banyak dilakukan oleh perusahaan di Indonesia memang belum sampai pada tingkatan strategis, sehingga kaitannya dengan kinerja finansial perusahaan tak bisa dibuktikan. Oleh karena itu, tantangan buat BUMN di Indonesia adalah bagaimana bisa segera menggapai tingkatan CSR strategis ini. Standar tata kelola, sosial dan lingkungan yang disebutkan di atas, bagaimanapun harus ditransformasikan menjadi kekuatan manajemen perubahan menuju CSR strategis. Teorinya beragam, dan contohnya berlimpah. Tinggal apakah BUMN-BUMN kita—di bawah kepemimpinan Menteri BUMN yang baru—memang berminat untuk mewujudkannya.

Jalal adalah ketua dewan penasihat (chairperson of advisory board) pada Social Investment Indonesia. Ia juga merupakan fellow dalam ekonomi hijau pada program IDEAS di Massachusetts Institute of Technology.

Fajar Kurniawan adalah pendiri dan managing partner Social Investment Indonesia dan alumni program social enterprise pada Mosaic Summer School, Cambridge University.