

After Profit—Before Profit—Creating Profit

Trajektori dalam Evolusi PKBL di Indonesia?

Jalal dan Fajar Kurniawan
Social Investment Indonesia

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) di Indonesia telah lama eksis, dan tujuan sosial BUMN eksis lebih lama lagi. Bahkan, sebelum UU BUMN di tahun 2003 diundangkan, berbagai BUMN telah mengemban tujuan tersebut. Dengan pemahaman bahwa BUMN adalah milik negara, sementara kesejahteraan masyarakat adalah tujuan utama terbentuknya negara, maka tujuan sosial BUMN adalah sebuah keniscayaan.

Namun, bagaimana tujuan tersebut dicapai memang memiliki cara yang berbeda-beda dalam perspektif waktu. Hingga tahun 2013 yang lalu. Kebanyakan BUMN melakukannya dengan upaya-upaya *after profit*, atau menyisihkan laba yang dihasilkan pada tahun sebelumnya untuk dipergunakan sebagai sumberdaya finansial pencapaian tujuan sosialnya. Dengan sejumlah perubahan di sepanjang tahun 2013, Kementerian BUMN kemudian memulai cara pembiayaan yang baru, yaitu *before profit*. Dengan cara ini, tak ada lagi penyisihan laba, melainkan penganggaran dalam biaya operasional BUMN. Pertanyaannya kemudian adalah apa konsekuensi perubahan ini, dan apa kemungkinan ke depannya?

After profit social responsibility adalah reaksi awal dari hampir seluruh perusahaan yang mulai memiliki kesadaran untuk memerhatikan pemangku kepentingan di luar pemilik modal. Perusahaan-perusahaan itu kemudian mengadopsi bagaimana nilai-nilai yang ada di masyarakat tentang solidaritas sosial. Banyak yang memang mengambil dari ajaran agama tentang perbuatan amal untuk mewujudkan kecintaan terhadap sesama manusia, sehingga bentuk yang paling populer adalah menyumbangkan sebagian keuntungan untuk masyarakat, terutama kalangan yang tidak mampu.

Reaksi tersebut adalah 'alamiah', disandarkan kepada rasa welas-asih, yang oleh seluruh masyarakat dinyatakan sebagai bentuk kebaikan, dan diajarkan secara universal. Ketika orang telah menjadi lebih baik kondisi ekonominya, sepantasnyalah menolong mereka yang lebih sulit kondisinya. Dan kondisi ekonomi perusahaan ditandai utamanya dengan keuntungan. Sama dengan ajaran yang diterima kebanyakan manusia, perusahaan kemudian mengadaptasinya dengan menunggu keuntungan terlebih dahulu, baru dari situ diperhitungkan berapa sumberdaya yang bisa disumbangkan untuk mereka yang membutuhkan bantuan.

Tapi pendekatan ini tak bisa bertahan lama. Tanggung jawab sosial perusahaan atau CSR sudah lama didefinisikan oleh para pakar sebagai tanggung jawab atas dampak yang ditimbulkan oleh perusahaan. Dalam mengelola dampak positif, mungkin saja perusahaan bisa menunggu untuk beroleh keuntungan terlebih dahulu, baru kemudian menyumbangkan sebagian di antaranya. Namun hal itu tak bisa dilakukan untuk dampak negatif. Dampak negatif haruslah dikelola dengan benar—melalui upaya menghindari, minimisasi, rehabilitasi, dan kompensasi—dalam kondisi ekonomi apapun. Ia tak bisa menunggu perusahaan menghasilkan keuntungan.

Oleh karena itu, di tahun 1995 para pakar CSR berkumpul untuk menyatakan secara tegas bahwa CSR merupakan suatu inisiatif *before profit* (Kang dan Wood, 1995). Sumberdaya yang dipergunakan untuk mengelola dampak memang seharusnya dicurahkan sebagai investasi, bukan sebagai pembagian proporsi tertentu dari keuntungan. Pendekatan ini dipandang jauh lebih superior mengingat bahwa (1) ada banyak perusahaan yang membutuhkan waktu cukup lama untuk sampai kepada *break even point*

(BEP), sehingga tak masuk akal meminta perusahaan melakukan CSR setelah BEP; (2) perusahaan tidak pasti menghasilkan keuntungan atau kerugian, sehingga menggantungkan CSR pada keuntungan berarti membebaskan perusahaan dari tanggung jawabnya ketika perusahaan merugi, dan ini bukan merupakan hal yang bisa diterima; dan (3) ketika menghasilkan keuntungan pun tingkat keuntungannya berbeda-beda dari tahun ke tahun, sehingga bisa menimbulkan ketidakpastian anggaran, yang akan merugikan program CSR jangka panjang.

Dengan pertimbangan di atas, pendekatan *after profit* langsung kehilangan pengaruhnya di level global, sejak 20 tahun yang lalu. Namun, di Indonesia ceritanya berbeda. Pendekatan itu masih saja dipakai, karena desakan CSR untuk menjadi strategis memang belum dirasakan oleh mayoritas perusahaan di sini. Padahal, di level global juga sudah terjadi pergeseran yang juga sangat kentara dari pendekatan *before profit*, yaitu bentuk CSR yang tidak semata-mata menguntungkan kelompok sasaran, melainkan juga menguntungkan perusahaan yang melakukannya. CSR generasi ketiga adalah CSR yang sifatnya *creating profit*.

Tentu, dari awalnya CSR sendiri merupakan cara perusahaan untuk mendapatkan keuntungan, yaitu melalui pengelolaan dampak yang memastikan bahwa dampak negatif dibuat minimum dan dampak positif menjadi maksimum. Namun, cara pandang tersebut belum tentu membawa perusahaan menjadi perusahaan yang beroleh keuntungan dari menjalankan CSR-nya. Mungkin keuntungan operasional—misalnya hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan membuat operasi menjadi lancar, minim dari gangguan—ataupun keuntungan reputasional—yaitu dikenali sebagai perusahaan yang baik—namun itu semua masih bisa ditambahi dengan keuntungan finansial secara langsung.

Kita tahu bahwa keuntungan operasional sesungguhnya bisa membuat biaya produksi turun, dan itu berarti keuntungan finansial juga. Bila perusahaan memiliki reputasi yang baik, maka itu bisa juga mendatangkan keuntungan finansial dari peningkatan harga saham atau beragam kemudahan yang bisa diperoleh dalam meminjam tambahan modal untuk ekspansi bisnis dan sebagainya. Tetapi, keuntungan finansial juga sesungguhnya bisa dihasilkan secara langsung oleh bentuk-bentuk CSR yang strategis.

Misalnya adalah pendekatan *creating shared value* (CSV) yang dikenalkan oleh Porter dan Kramer (2011). Dalam pendekatan itu, perusahaan bisa membuat produk baru yang memenuhi kebutuhan masyarakat; meningkatkan produktivitas; serta membangun kluster bisnis lokal. Ketiga strategi itu benar-benar bisa mendatangkan keuntungan bagi perusahaan, selain menguntungkan pemangku kepentingan. Membina masyarakat lokal untuk menjadi bagian dari rantai pasokan perusahaan, sebagai misal, sangat jelas bisa mendatangkan keuntungan finansial langsung. Sudah sangat banyak studi kasus yang membuktikannya.

Kalau sekarang kebanyakan BUMN sudah bergerak dari pendekatan *after profit* ke *before profit* lantaran regulasi mengharuskan demikian, sebaiknya BUMN Indonesia juga mulai memikirkan transformasi menuju bentuk PKBL—sebagai bagian dari CSR—yang juga mendatangkan keuntungan buat perusahaan. PKBL yang *creating profit*. Tentu saja, hanya apabila perusahaan bisa mendatangkan keuntungan bagi masyarakat terlebih dahulu barulah keuntungan finansial perusahaan bisa diperoleh. Sudah terlampaui lama PKBL dianggap sebagai *cost center* belaka di BUMN. Kini saatnya para penyelenggara PKBL, dan CSR secara lebih luas, untuk bisa mewujudkannya menjadi peluang bisnis, alias menjadi *profit center*. Untuk itu, perubahan *mindset* adalah prasyaratnya.

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.