

Dari Anak untuk Induknya

Mendongkrak Kinerja Perusahaan Induk melalui CSR Anak Perusahaan

Jalal dan Fajar Kurniawan
Social Investment Indonesia

Tak ada keraguan lagi, kinerja CSR memang berkorelasi positif dengan kinerja finansial perusahaan, baik itu kinerja akuntansi maupun kinerja di pasar saham. Kalau di masa lalu ada berbagai penelitian yang menyatakan bahwa hubungan di antara keduanya adalah tak jelas (*mixed, spurious*); pada periode berikutnya hubungannya semakin jelas, yaitu bahwa CSR tidaklah merugikan perusahaan yang melakukannya. Ini membantah kekhawatiran banyak pihak bahwa CSR akan membebani perusahaan belaka, dengan menambah biaya, tanpa *return* yang memadai. Tetapi, kini kita telah sampai pada suatu kejelasan yang lebih baik lagi, yaitu bahwa perusahaan dengan kinerja CSR yang tinggi, memang membawa keuntungan finansial yang semakin tinggi.

Mekanismenya pun jelas. CSR bisa membuat perusahaan mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusia terbaik melalui *war for talent*. Kinerja CSR yang tinggi juga membuat pemberi modal lebih percaya bahwa risiko perusahaan rendah, sehingga biaya untuk mendapatkan modal menjadi lebih rendah. Efisiensi juga kerap dikenal sebagai buah dari ber-CSR yang baik, lantaran secara sosial dan lingkungan efisiensi memang menjadi fokus perhatian. Memperhatikan secara saksama pengelolaan sosial dan lingkungan telah terbukti membuat perusahaan bisa mewujudkan beragam inovasi, sehingga produk-produknya banyak yang bermanfaat bagi masyarakat, dan akhirnya bisa memenangkan persaingan di pasar.

Hal-hal di atas telah membuat perusahaan bisa meningkatkan kinerja akuntansinya. Lalu, melalui mekanisme apa kinerja harga saham terdongkrak? Tak lain, melalui reputasi perusahaan yang semakin baik. Reputasi—sebagaimana dirumuskan oleh John Doorley dan Helio Garcia dalam edisi kedua *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication* (2010)—adalah resultan dari kinerja, perilaku, komunikasi, dan otentisitas. Jadi, untuk memastikan bahwa harga saham perusahaan itu naik berkat CSR, perusahaan perlu memastikan bahwa perilaku, atau pengejawantahan budaya perusahaan, harus konsisten dengan nilai-nilai positif yang dinyatakannya. Komunikasi harus menjadi alat transparansi dan akuntabilitas yang baik terhadap seluruh pemangku kepentingan, dan bukan sekadar sebagai kosmetika. Juga, CSR perusahaan harus bisa ditunjukkan memang otentik, bukan sekadar keterpaksaan, peniruan atau ikut-ikutan.

Kalau seluruh potensi itu diwujudkan, maka hasilnya bisa sangat menakjubkan. Hingga kini, karya Jim Collins, *Good to Great* (2001) banyak sekali dianggap oleh pakar dan praktisi manajemen sebagai buku yang mengumpulkan karakteristik perusahaan yang menghasilkan kinerja finansial terbaik. Pada kenyataannya, perusahaan yang masuk ke dalam daftar Collins itu tak impresif kalau dibandingkan dengan kumpulan perusahaan yang dipilih dengan kriteria tata kelola, sosial dan lingkungan. Dalam edisi kedua buku *Firms of Endearment: How World Class Companies Profit from Passion and Purpose* (2014), Raj Sisodia, David Wolfe, dan Jagdish Sheth menantang daftar Collins itu. Mereka memulai daftar perusahaannya tanpa melihat kinerja finansial (berkebalikan dengan metodologi Collins), melainkan dengan kinerja tata kelola, sosial, dan lingkungan.

Dari daftar perusahaan dengan kinerja yang tinggi di ketiga aspek itu, mereka kemudian mengamati pergerakan kinerja finansialnya selama 3, 5, 10 dan 15 tahun; serta membandingkan dengan daftar perusahaan yang masuk ke dalam S&P 500 dan *Good to Great*. Hasilnya, kinerja S&P 500 secara

berturut-turut adalah 57%, 61%, 107%, dan 118%; *Good to Great* menunjukkan kinerja yang lebih baik, yaitu 222%, 158%, 176%, dan 263%; tetapi masih sangat jauh dibandingkan kinerja *Firms of Endearment*, yang 47%, 154%, 512%, dan 1.180%. Kalau di awal perusahaan-perusahaan berkinerja CSR tinggi itu tampak tertatih menghadapi perusahaan *Good to Great*, pada tahun ke-15, mereka melampaui kinerjanya hingga lebih dari 4 kali lipat! Ini menunjukkan bahwa CSR memang membutuhkan konsistensi dalam jangka panjang, namun hasilnya pun tak tanggung-tanggung.

Pertanyaannya kini, apakah ini hanya berlaku untuk perusahaan yang menjalankannya saja? Apakah tidak ada pengaruh CSR terhadap, misalnya, perusahaan induk? Penelitian-penelitian soal kaitan kinerja CSR dengan kinerja finansial perusahaan tampaknya belum sampai ke situ, setidaknya dalam keterbatasan pengetahuan penulis. Namun, bisa dibayangkan bahwa mekanisme untuk mengaitkan kinerja CSR anak perusahaan dengan kinerja finansial perusahaan induknya sebetulnya eksis, dan mudah dipahami.

Pertama, jelas bahwa kinerja CSR anak perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja finansialnya sendiri. Dengan demikian, ketika dikonsolidasikan ke dalam laporan keuangan perusahaan induknya, akan tampak sumbangsih kinerja anak perusahaan tersebut kepada perusahaan induknya. Ini adalah mekanisme paling langsung yang bisa menghubungkan keduanya.

Kedua, kerap kali perusahaan induk mendapatkan keuntungan dari reputasi anak perusahaannya. Anak perusahaan yang sangat baik dalam bidang sosial dan lingkungan (juga tata kelola) biasanya akan sangat menonjol, banyak dilihat oleh pemangku kepentingan, dan mendapatkan beragam penghargaan. Kemudian, secara reputasional mendongkrak juga reputasi perusahaan induk. Namun demikian, sangat penting untuk memastikan bahwa kinerja anak perusahaan lain tidak terpaut terlampau jauh, sehingga kinerja yang *moncer* dari satu anak perusahaan dianggap sekadar etalase, atau bahkan upaya untuk mengelabui pemangku kepentingan. Kalau sampai terjadi, maka perusahaan induk bahkan akan mengalami masalah karenanya.

Ketiga, anak perusahaan berkinerja tinggi sangat bisa memainkan peran sebagai unit khusus yang mewujudkan pemikiran inovatif dalam pengembangan produk yang menjawab kebutuhan masyarakat, dengan proses produksi yang ramah ekonomi-sosial-lingkungan. Produk perusahaan yang bisa membawa kepada kinerja finansial yang tinggi adalah yang memang dipandang membawa manfaat yang besar untuk konsumennya. Anak perusahaan yang berkinerja CSR tinggi biasanya sangat memahami apa yang menjadi kebutuhan masyarakat, sehingga bisa memimpin dalam mewujudkan solusi inovatif untuk konsumen.

Keempat, anak perusahaan berkinerja CSR tinggi itu dapat menularkan kinerjanya kepada anak-anak perusahaan lain, sehingga secara umum kinerja CSR di bawah perusahaan induknya bisa meningkat. Pada gilirannya, sesuai dengan mekanisme yang telah dijelaskan di atas, kinerja CSR yang tinggi di seluruh anak perusahaan itu akan menghasilkan kinerja finansial yang tinggi di seluruh anak perusahaan dan unit bisnis di bawah perusahaan induknya.

Kelima dan terakhir, anak perusahaan yang berkinerja CSR tinggi itu bisa menjadi semacam juru bicara dari perusahaan induk ketika berhadapan dengan *sphere of influence*-nya. Perusahaan kerap perlu untuk menjelaskan bagaimana CSR-nya dikelola, sebagai bahan pembelajaran untuk pihak-pihak lain yang ingin mengetahui, termasuk untuk mempengaruhi kebijakan pemerintah terkait CSR, agar terjadi *level playing field* dalam CSR. Yang terbaik tentu saja dengan menunjuk anak perusahaan yang sesuai untuk tujuan tersebut, yaitu yang berkinerja CSR tinggi.

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.