



KAWAH CANDRADIMUKA BAGI KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN

<https://socialinvestment.id/articles/2020/04/kawah-candradimuka-bagi-keberlanjutan-perusahaan/>

Oleh: Jalal

Chairperson of Advisory Board – Social Investment Indonesia

Respons Perusahaan dalam Menghadapi COVID-19

Segera setelah kita memasuki bulan Maret 2020, hampir tidak ada organisasi pendorong keberlanjutan bisnis yang tidak mengeluarkan seruan maupun resepnya.

Namun, di antara banyaknya seruan dan resep tersebut, hingga sekarang saya melihat apa yang telah dihasilkan oleh GlobeScan serta kerjasama antara Business Fight Poverty (BFP) dan Harvard Kennedy School Corporate Responsibility Initiative (HKS-CRI) adalah yang paling menonjol.

Hasil penelitian GlobeScan itu dituangkan dalam laporan bertajuk *Purposeful Leadership in a Time of Crisis*, diterbitkan pada tanggal 3 April 2020. GlobeScan melakukan analisis atas hampir 200 inisiatif yang dilakukan perusahaan sendiri, atau melalui kerjasama dengan LSM

dan organisasi filantropi hingga tanggal 30 Maret 2020.

Studi itu menemukan 12 jenis inisiatif, yaitu (1) donasi barang dan infrastruktur, (2) peningkatan produksi barang yang dibutuhkan selama krisis, (3) penawaran jasa dan konten gratis untuk periode tertentu, (4) perhatian pada karyawan, (5) pemenuhan kebutuhan pelanggan, (6) dukungan untuk tenaga kesehatan, (7) bantuan keuangan, (8) penjagaan atas keamanan dan keselamatan konsumen, (9) penundaan aktivitas secara sukarela, (10) pertolongan untuk kelompok rentan, (11) modifikasi atas proses produksi dan produk, dan (12) Penyediaan informasi kesehatan untuk karyawan dan masyarakat. Demikian yang telah dilakukan perusahaan (lihat Gambar 1).



Gambar 1. Kecenderungan Respons Perusahaan atas Krisis COVID-19 (GlobeScan, 2020)

Analisis yang dilakukan GlobeScan lebih lanjut menunjukkan bahwa ke-12 inisiatif itu bisa dikelompokkan menjadi 4 golongan, yaitu adaptasi bisnis; filantropi; kolaborasi; dan **shared value**. (a) Adaptasi Bisnis: perusahaan menyesuaikan diri dengan tantangan jangka pendek untuk meminimalkan dampak negatif. (b) Filantropi: perusahaan memberi bantuan dana dan/atau barang secara langsung atau melalui yayasan perusahaan kepada otoritas, pengelola, atau kelompok rentan. (c) Kolaborasi: perusahaan bekerjasama dengan perusahaan lain serta pemangku kepentingan yang sepemikiran untuk melakukan tindakan kolektif yang disepakati. (d) **Shared Value**: perusahaan menggunakan kekuatan utamanya untuk memastikan pemangku kepentingan mereka tidak terdampak secara negatif dalam aspek ekonomi dan sosial. Proporsi masing-masing golongan berbeda di setiap region yang diteliti. Mungkin mengikuti konteks wilayah di mana perusahaan beroperasi.

Di Asia, inisiatif yang digolongkan masuk ke dalam *shared value* dilaporkan menjadi yang paling dominan (44%), lalu kolaborasi dan filantropi mendapatkan persentase yang sama (19%), dan terakhir adaptasi bisnis (18%). Itu proporsi *shared value* tertinggi kedua di dunia, setelah Amerika Latin (46%). Saya tidak melakukan penelitian atas respons perusahaan di Indonesia, namun dari komunikasi yang tampak di ranah publik, terkesan perusahaan di Indonesia mengedepankan filantropi dan kolaborasi.

Matriks Kerangka Respons Perusahaan

Dalam pandangan saya, walaupun GlobeScan telah menyediakan jenis respon yang paling lengkap, karena disandarkan pada studi yang luas, agaknya temuan mereka masih bisa dilengkapi dengan *Response Framework* yang diajukan oleh BFP dan HKS CRI. Matriks 3 x 3-nya sangat menarik.

ACTIONS	LIVES: HEALTH & SAFETY	LIVELIHOODS: JOBS & INCOMES	LEARNING: EDUCATION & SKILLS
<p>CORE BUSINESS</p> <p><i>Put people first. Identify vulnerable stakeholders in the company's operations, value chain and communities, identify the most salient human rights and economic risks they face and develop plans to address these through enhanced policies, processes, products, services, technologies, financing mechanisms and business models.</i></p>	<p>Ensuring health and safety of employees and customers, and regularly sharing information among employees, suppliers and distributors.</p> <p>Increasing production of and/or repurposing manufacturing facilities to produce essential health supplies, such as face masks, hand sanitizer and ventilators.</p> <p>Leveraging and repurposing other corporate capabilities and assets such as laboratories, logistics and distribution networks and converting hotels and restaurants to produce and deliver essential products and services.</p> <p>Using brands and marketing to spread public health messages that promote consumer awareness of preventative measures, such as handwashing and social distancing, and provide accurate and up-to-date health information.</p>	<p>Supporting small scale suppliers, such as through changing payment terms and conditions to address short-term cash flow issues.</p> <p>Extending access to paid sick leave, supporting remote working, and supporting hourly employees financially.</p> <p>Increasing accessibility to essential products and services that impact livelihoods, by reducing prices, loosening usage or financing terms, offering flexible refund policies and waiving late fees.</p> <p>Maintaining rigorous ethics and compliance systems to limit increase in price gouging, corruption and other unethical activities that most damage smaller businesses and low-income consumers.</p>	<p>Adapting learning content and resources to new digital formats.</p> <p>Increasing access to digital learning platforms and video-conference technology.</p> <p>Moving learning and networking events to an online setting.</p>
<p>PHILANTHROPY</p> <p><i>Explore ways to leverage corporate philanthropy, employee engagement and social investment.</i></p>	<p>Providing flexible, emergency or unrestricted support grants to nonprofit organizations working on the health crisis and other social challenges at the community level, such as food banks and shelters.</p> <p>Providing free products and services to hospitals, health workers.</p> <p>Supporting employees who have medical expertise and other relevant skills to volunteer.</p> <p>Exploring support for employee giving programs and online funding platforms</p>	<p>Providing cash grants or emergency loans to small businesses or workers.</p> <p>Providing funding to organizations supporting small businesses.</p> <p>Providing grants to organizations supporting low-income and at-risk populations.</p>	<p>Providing free access to learning content.</p> <p>Providing free access to learning platforms.</p> <p>Supporting organizations that train and empower teachers.</p>
<p>POLICY ENGAGEMENT</p> <p><i>Engage in policy dialogue, awareness raising and institution strengthening partnerships to support those who are most vulnerable.</i></p>	<p>Supporting government efforts to collect data and disseminate evidence-based information on health.</p> <p>Contributing directly or helping to finance essential health R&D.</p>	<p>Advocating for governments to support better workers' protection, small businesses and social safety nets as part of economic support packages.</p>	<p>Working with governments and other partners on supporting teacher training and ensuring that low-income households and students have better technology access.</p>

Gambar 2. Matriks Kerangka Respons Perusahaan atas COVID-19 (BFP dan HKS-CRI, 2020)

Bagian vertikalnya: Bisnis Inti, Filantropi, dan *Policy Engagement*. Kerangka ini jelas adalah modifikasi atas apa yang sudah bertahun-tahun dipopularkan oleh Profesor Jane Nelson dari Harvard University dan pimpinan Corporate Responsibility Initiative di sana. Kerangka tersebut mulai dipergunakan ketika pertanyaan tentang bagaimana perusahaan bisa

berkontribusi ke dalam MDGs, lalu SDGs, diajukan. Kerangka itu sangat sederhana namun kokoh. Tidak mengherankan kalau ketiga pilar tersebut dipergunakan kembali.

Bagian vertikalnya: Bisnis Inti, Filantropi, dan *Policy Engagement*. Kerangka ini jelas adalah modifikasi atas apa yang sudah bertahun-tahun dipopularkan oleh Profesor Jane Nelson dari Harvard University dan pimpinan Corporate Responsibility Initiative di sana. Kerangka tersebut mulai dipergunakan ketika pertanyaan tentang bagaimana perusahaan bisa berkontribusi ke dalam MDGs, lalu SDGs, diajukan. Kerangka itu sangat sederhana namun kokoh. Tidak mengherankan kalau ketiga pilar tersebut dipergunakan kembali.

Bagian horisontalnya: Kehidupan (kesehatan dan keselamatan), Kesejahteraan (pekerjaan dan pendapatan), dan Pembelajaran (pengetahuan dan keterampilan). Menyilangkan bagian kolom dengan baris itu menghasilkan sembilan sel, dan masing-masing sel diisi oleh tindakan-tindakan yang telah dan bisa dilakukan oleh perusahaan. Mereka menaruh total 25 inisiatif di dalam kesembilan sel tersebut, sebagaimana yang bisa dilihat pada Gambar 2.

Kalau kita perhatikan dengan saksama, apa yang disebut sebagai Bisnis Inti dalam kerangka ini mencakup Adaptasi Bisnis dan *Shared Value* di dalam apa yang ditemukan oleh GlobeScan. Sementara, Filantropi dalam kerangka itu mencakup Filantropi dan Kolaborasi pada versi GlobeScan. Hal yang tidak ditemukan di dalam survei GlobeScan atas respons perusahaan, namun ditegaskan perlu dilakukan oleh kerangka respons, adalah dialog dan advokasi kebijakan dengan pemerintah.

Menyatakan secara eksplisit bahwa perusahaan bisa dan perlu melakukan dialog dan advokasi kebijakan dengan pemerintah pusat dan daerah, menurut hemat saya, memang baik dan sangat diperlukan. Di banyak kasus, termasuk di Indonesia, pengambilan keputusan terkait penanganan COVID-19 kerap dilakukan tanpa konsultasi yang memadai, termasuk dengan perusahaan. Apalagi, ada kecenderungan bahwa pengambilan keputusan itu tidaklah sepenuhnya sejalan dengan ilmu pengetahuan.

Masih banyak pemangku kepentingan di Indonesia bahwa perusahaan adalah sumber donasi belaka, sehingga pengetahuan dan keterampilan perusahaan kerap luput dari ekspektasi. Padahal, studi GlobeScan dan kerangka dari BFP dan HKS-CRI menunjukkan bahwa perusahaan telah dan bisa berkontribusi lebih signifikan lagi. Demikian juga, peluang kontribusi perusahaan melalui inisiatif-inisiatif lainnya perlu untuk diwujudkan.

Dua Ujian

COVID-19 ini adalah dua ujian bagi tiga sektor, bukan saja untuk pemerintah. Masyarakat sipil, perusahaan dan pemerintah kini sedang diuji kemampuannya berkolaborasi. Ini adalah ujian pertama. Kolaborasi selama ini sangat mudah diucapkan, tetapi pelaksanaannya jauh panggang dari api. Ujian kedua adalah apakah ketiga sektor akan benar-benar memanfaatkan ilmu

pengetahuan dalam bertindak. Dalam hal ini, saya juga harus menyatakan bahwa ilmu pengetahuan belum pernah menjadi panglima yang sesungguhnya.

Kalau dua sektor lain hanya berdiri terpaku sambil menyalah-nyalahkan pemerintah, mereka gagal dalam ujian pertama. Mungkin seluruh pemangku kepentingan di Indonesia penting untuk mengingat bahwa sesungguhnya sumber daya yang dimiliki oleh kedua sektor itu jauh melampaui apa yang dimiliki pemerintah. Kalau kita bandingkan angka GDP di tahun 2019 yang jumlahnya sekitar Rp15.800 triliun, Pemerintah Indonesia 'hanya' memiliki Rp2.400 triliun. Sementara, konsumsi masyarakat itu sekitar Rp8.400 triliun.

With great power comes great responsibility. Bukankah seharusnya yang kuat menolong yang lebih lemah? Memang perbandingan antara konsumsi masyarakat versus belanja pemerintah adalah gambaran kategori yang sangat besar, tetapi itu penting untuk menyadari bahwa pemerintah itu bukanlah pemilik segala sumber daya yang bisa diharapkan menanggung seluruh upaya penyelamatan bangsa dalam krisis COVID-19. Sumber daya yang lebih besar ada di masyarakat dan perusahaan, dan karenanya masyarakat dan perusahaanlah yang seharusnya mengulurkan tangan mereka yang lebih kokoh itu.

Baik masyarakat maupun perusahaan perlu untuk mendukung penggunaan ilmu pengetahuan. Hingga kini kita masih melihat seliweran misinformasi, disinformasi, dan malinformasi. Itu semua harus dilenyapkan—siapapun yang menyebarkannya—agar keputusan dan tindakan berasal dari ilmu pengetahuan yang benar. Baik dalam studi GlobeScan maupun kerangka dari BFP/HKS-CRI, edukasi adalah komponen penting.

Namun demikian, menahan diri dari turut menyebarkan informasi yang tidak tepat serta edukasi tidaklah memadai sebagai strategi ilmu pengetahuan. Epidemiologi tentu perlu dijadikan ilmu pengetahuan utama dalam menghadapi COVID-19 ini. Tetapi, lantaran krisis ini sesungguhnya bersifat multidimensional, maka pendekatan multidisiplin hingga transdisiplin perlu untuk dipergunakan. Kita sudah melihat bagaimana selain ilmu-ilmu terkait kesehatan, ekonomika, sosiologi, dan ilmu-ilmu sosial lain juga berkontribusi dalam upaya mengatasi ini di banyak negara. Sudah seharusnya kita mendengarkan mereka yang pakar.

Bersiap untuk Krisis yang Lebih Besar

Penting juga diingat oleh kita semua bahwa ujian ini bukan sekadar untuk krisis COVID-19. Krisis sekarang adalah Kawah Candradimuka. Apakah setelah ini ketiga sektor akan lebih mampu berkolaborasi? Apakah setelah ini ketiga sektor akan benar-benar mendengarkan ilmu pengetahuan? Gagal atau berhasilnya kita akan terlihat nanti pada ujian yang lebih besar lagi.

Di dalam dokumen *The Global Risks Report 2020* yang dikeluarkan World Economic Forum, wabah seperti COVID-19 ada pada peringkat dampak maupun kemungkinan muncul yang tinggi. Namun, masih ada lima bencana alam, terkait perubahan iklim, yang lebih tinggi

peringkatnya, plus krisis air yang dalam dokumen itu lebih dilihat sebagai krisis sosial. Siapkah perusahaan menghadapi itu semua?



Gambar 3. Kartun 'More Trouble' – Salah Satu Pengingat Krisis COVID-19 yang Populer (Martin, 2020)

Dengan sedih saya harus menyatakan bahwa jelas hingga sekarang perusahaan tidak siap menghadapi itu semua. Kultur kompetisi antar-perusahaan masih jauh lebih dominan dibandingkan kolaborasi bukan? Kemitraan tiga sektor lebih banyak menjadi istilah yang terus diucapkan, dan hampir tak pernah dipraktikkan dengan sungguh-sungguh. Bagaimana mungkin kompetisi akan bisa membuat perusahaan dan kedua sektor lainnya itu akan sanggup menghadapi risiko-risiko itu. Sudah banyak pakar pendidikan bisnis yang menyatakan bahwa sekolah-sekolah bisnis sudah seharusnya mengubah kurikulumnya yang sangat kental dengan kompetisi menjadi lebih berfokus pada kolaborasi.

Tetapi, seandainya mereka yang memegang gelar akademik dalam manajemen sudah sadar seluruhnya, apakah praktik perusahaan akan otomatis berubah? Tidak. Karenanya kita tak bisa semata-mata mengandalkan pada perubahan kurikulum yang juga belum terjadi di Indonesia.

Kalau dunia mendengarkan ilmu pengetahuan, tak akan ada krisis COVID-19 ini. Bukankah 5 tahun lampau Bill Gates sudah memperingatkannya lewat TED Talk yang jadi terkenal lagi? Tahun 1994 Laurie Garrett sudah memperingatkan di bukunya *The Coming Plague*. Tapi dunia menutup telinga atas peringatan-peringatan seperti itu, termasuk dunia bisnis. Dan sekarang kita semua sedang kelabakan.

Banyak pengamat yang menyatakan bahwa COVID-19 adalah semacam *Black Swan* yang diajukan oleh Naseem Taleb. Tetapi, ini jelas bukanlah angsa hitam yang dimaksudkan Taleb. Dalam judul bukunya pun sangat jelas bahwa angsa hitam adalah kejadian yang *highly improbable*. Kalau Gates sudah memperingatkan 5 tahun lampau, bahwa Garrett sudah menyatakannya lebih dari 25 tahun lalu, jelas krisis ini bukanlah angsa hitam itu.

COVID-19, menurut hemat saya, adalah *Gray Rhino*. Pada tahun 2016, pakar krisis Michele Wucker menulis buku yang tak seterkenal buku Taleb, *The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore*. Namun, agaknya buku ini lebih relevan dengan banyak situasi mutakhir. Katika COVID-19 datang, saya langsung teringat pada buku brilian tersebut. Kita berhadapan dengan situasi *obvious danger*, dan memilih untuk mengabaikannya.

Sudah banyak pakar ilmu pengetahuan yang mengingatkan sejumlah dampak buruk dari perusakan habitat, termasuk dampak kesehatannya. Manusia akan terpapar pada jenis-jenis penyakit yang tadinya tidak bersentuhan dengan kita lantaran dibatasi oleh ruang hidup hewan-hewan liar. Ketika kita merusak habitat mereka, kita memaparkan diri pada penyakit-penyakit itu. Ini sudah diketahui dan diperingatkan oleh ilmu pengetahuan sejak beberapa dekade lampau.

Hingga sekarang baru segelintir perusahaan yang punya komitmen atas pengelolaan dampak perubahan iklim dan krisis air, padahal keduanya adalah badak abu-abu Wucker. Apakah setelah badai COVID-19 perusahaan-perusahaan, seperti yang banyak dikhawatirkan para pakar, akan kembali mengabaikan badak-badak itu, dan malahan akan 'mengamuk' mencari untung jangka pendek, untuk mengompensasi kehilangan pendapatannya selama beberapa bulan terakhir?

Semoga saja kekhawatiran itu tidak mewujudkan. Semoga mereka lebih mendengarkan ilmu pengetahuan dan memilih menjadi perusahaan yang paham risiko ekonomi, sosial, dan lingkungan; dan mampu menjadi perusahaan yang restoratif dan regeneratif dengan beragam inovasi yang menguntungkan bagi lingkungan, masyarakat, dan bisnis sekaligus. Ini adalah harapan yang sangat besar, berat dan sulit diraih. Tetapi jelas pula bahwa ini adalah satu-satunya jalan menuju kondisi masa depan yang lebih baik dibandingkan apa yang sedang kita ciptakan sekarang.