

Membayangkan HIRO:

Matriks Pemandu Tindakan atas Isu-isu Materialitas Keberlanjutan Perusahaan



Oleh:

Jalal

Chairperson of Advisory Board

Social Investment Indonesia

Email: jalal@socialinvestment.id

Abstrak

Artikel ini mengusulkan pengembangan kerangka materialitas keberlanjutan perusahaan melalui matriks HIRO, yang mengintegrasikan materialitas dampak (*Hazard–Impact*) dan materialitas finansial (*Risk–Opportunity*). Kerangka ini dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara identifikasi isu material dan pengambilan keputusan strategis, dengan menekankan diferensiasi respons manajerial terhadap berbagai profil risiko, peluang, dan dampak. Empat kuadran analitis—*Mutual Prosperity*, *High-Stakes Responsibility*, *Phase-Out Priority*, dan *Lucrative Liability*—memberikan panduan sistematis bagi perusahaan dalam mengelola trade-off keberlanjutan, mengalokasikan sumber daya, serta memperkuat penciptaan nilai dan resiliensi jangka panjang.

Sekitar dua tahun lampau seorang direktur keberlanjutan perusahaan terkemuka di negeri ini pernah berbual-bual dengan saya. Setelah 45-an menit bercakap, dia menyatakan kedongkolannya. Ia menatap matriks materialitas yang baru saja diserahkan konsultan yang dia tugaskan untuk itu. Daftar itu panjang: emisi karbon, hak pekerja, tata kelola air, keragaman gender, anti-korupsi, kesejahteraan komunitas, ekonomi sirkular. Semuanya penting, kata penggalan dokumen

sepanjang lima halaman yang ia tunjukkan itu. Mungkin ada 15-an topik yang dinyatakan punya materialitas tertinggi. Tapi ketika segala sesuatu dianggap material dan dinyatakan sebagai prioritas, maka tidak ada yang benar-benar prioritas. Sang direktur menghadapi dilema yang kini dialami mungkin ratusan pemimpin bisnis di Indonesia: bagaimana mengelola tuntutan keberlanjutan yang semakin kompleks tanpa melumpuhkan operasi dan/atau dianggap

menghamburkan sumber daya oleh para pemegang saham?

Pertanyaan ini bukanlah sekadar urusan pemolesan citra atau aktivitas public relations yang kosmetis. Dalam dekade terakhir, keberlanjutan jelas telah bertransformasi dari isu pinggiran menjadi imperatif strategis yang menentukan valuasi nilai perusahaan, akses ke modal, dan bahkan kelangsungan operasi. Regulator global memerketat standar—*European Union Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) kini mewajibkan pelaporan yang jauh lebih komprehensif, sementara International Sustainability Standards Board (ISSB) menciptakan bahasa universal untuk pengungkapan keberlanjutan. Investor institusional seperti BlackRock dan Vanguard menjadikan kriteria *Environmental, Social, and Governance* (ESG) sebagai faktor kunci dalam keputusan alokasi triliunan dolar. Dan, konsumen, terutama generasi muda, semakin memilih merek berdasarkan nilai dan dampak sosial-ekologis mereka.

Bagi perusahaan Indonesia, saya bayangkan, tekanan ini berlipat ganda. Sebagai bagian dari rantai pasok global, mereka menghadapi standar yang ditetapkan pembeli internasional. Sebagai operator di negara dengan keanekaragaman hayati tinggi dan populasi besar, mereka berhadapan dengan dampak ekologis dan sosial yang kompleks. Dan sebagai entitas dalam ekonomi yang sedang berkembang, mereka harus menyeimbangkan agenda keberlanjutan dengan kebutuhan pertumbuhan ekonomi yang masih mendesak. Seorang direktur keuangan perusahaan kelapa sawit pernah berkata kepada saya, **"Kami diminta untuk konservasi hutan, tapi juga diminta menciptakan lapangan kerja. Diminta nol deforestasi, tapi juga diminta produktivitas tinggi. Apa nggak pusing?"** Saya tersenyum, berempati pada kesulitan yang ia

hadapi, sambil berpikir bahwa itu semua sebetulnya tak harus bertentangan.

Inilah mengapa pemetaan materialitas—proses mengidentifikasi dan memprioritaskan isu keberlanjutan yang paling signifikan—menjadi sangat krusial. Namun, metode konvensional sering menghasilkan matriks dua dimensi yang statis: sumbu horizontal menunjukkan dampak bagi pemangku kepentingan, sumbu vertikal menunjukkan dampak pada bisnis. Hasilnya? Belasan isu, bahkan mungkin lebih dari dua puluh, berkumpul di kuadran kanan atas. Artinya: sangat penting bagi kedua belah pihak, dan perusahaan kembali pada kebingungan awal, musti mulai dari mana?

Yang dibutuhkan perusahaan adalah kerangka lanjutannya, yang tidak hanya mengidentifikasi isu material, tetapi juga mengarahkan tindakan strategis yang jelas. Kerangka yang mengakui bahwa tidak semua isu material memerlukan respons yang sama. Beberapa harus dipercepat dan mendapatkan sumber daya secara massif. Yang lain harus dikelola dengan ekstra-hati-hati, bahkan ada yang mungkin harus dihentikan sama sekali. Dan ada pula yang memerlukan kontrol ketat sambil perusahaan mencari alternatif jangka panjang.

Itu awal dari diskusi metodologis yang gayeng di antara **Sonny Sukada, Wahyu Aris Darmono, Fajar Kurniawan, Purnomo, Lilik Sugirahayu, Ponco Nugroho, Jumadi Wuja** dan saya di kantor SII Bogor kemarin siang. Mungkin gegara beberapa butir durian yang nikmat, benak menjadi lebih giat bekerja. Hasilnya, kami memertimbangkan sebuah matriks analisis baru dengan dua sumbu yang berbeda. Sumbu vertikal mengukur materialitas dampak—dari Hazard (bahaya yang perlu diminimalkan) hingga Impact (dampak positif yang bisa ditingkatkan). Sumbu horizontal mengukur materialitas finansial—dari Risk (risiko yang mengancam nilai)

hingga *Opportunity* (peluang yang menciptakan nilai). Dari perpotongan kedua dimensi ini, muncul empat kuadran yang masing-masing menggambarkan skenario strategis yang berbeda dan memerlukan pendekatan manajemen yang distingtif.



Kalau para manajer senior kebingungan mencari tindakan yang perlu diambil setelah sebuah topik atau isu dinyatakan material, ini adalah upaya kolektif kami untuk membantu mereka agar tak lagi bersungut-sungut seperti dalam pengalaman yang saya tuliskan di bagian awal tulisan ini. Mari kita bahas satu demi satu empat kuadran HIRO tersebut.

Mutual Prosperity: Ketika Profit Berjumpa Purpose

Kuadran pertama—kami sebut *Mutual Prosperity*—adalah zona yang agaknya diimpikan setiap perusahaan: skenario di mana peluang bisnis berpadu sempurna dengan dampak positif bagi pemangku kepentingan. Jadi, perusahaan tak perlu berkorban demi kebaikan, lantaran sudah menemukan pengelolaan isu yang menguntungkan banyak pihak secara bersamaan dengan datangnya cuan.

Ambil contoh pengembangan energi terbarukan di Indonesia. PT PLN, perusahaan listrik negara, kini agresif mengembangkan pembangkit listrik

tenaga surya (PLTS) dan panas bumi. Ini bukan sekadar respons terhadap tekanan lingkungan, melainkan kalkulasi ekonomi yang cerdas. Dengan biaya teknologi solar yang terus menurun—turun 90% dalam dekade terakhir—energi terbarukan kini kompetitif secara harga dengan batubara. Sementara itu, Indonesia memiliki potensi panas bumi terbesar di dunia, sekitar 40% cadangan global. Setiap gigawatt energi terbarukan yang dibangun menciptakan lapangan kerja lokal, mengurangi emisi karbon, menurunkan polusi udara yang membunuh puluhan ribu orang setiap tahun, dan mengurangi ketergantungan pada impor bahan bakar fosil yang menguras devisa negara.

Isu-isu material di kuadrano *Mutual Prosperity* seharusnya membuat perusahaan tak tergoda greenwashing. Namun, ini kerap memerlukan komitmen modal yang substansial, transformasi infrastruktur, dan kesediaan untuk menggeser model bisnis lama yang dianggap masih menguntungkan walau bereksternalitas negatif pada isu-isu lain. Tapi bagi perusahaan yang berani, hadiahnya adalah posisi sebagai pemimpin industri dalam ekonomi ppendah karbon, akses ke green financing dengan bunga lebih rendah, dan resiliensi jangka panjang ketika regulasi iklim semakin ketat. Imperatif strategis di kuadran ini sederhana: scale up, invest heavily, dan mainstreaming model ini ke seluruh organisasi.

High-Stakes Responsibility: Dampak Positif yang Merisikokan Bisnis

Kita perlu blak-blakan: tidak semua isu terkait aktivitas bisnis perusahaan bisa masuk ke zona win-win. Mungkin bahkan cuma sebagian kecil yang ada di situ. Beberapa operasi sangat

esensial lantaran masyarakat membutuhkannya tetapi inheren membawa risiko tinggi yang tinggi bagi bisnis. Inilah kuadran High-Stakes Responsibility.

Pertimbangkan industri pertambangan dan pengolahan nikel di Indonesia. Negara kita memegang 21% cadangan nikel dunia, mineral kritis untuk baterai kendaraan listrik yang menjadi tulang punggung transisi energi global. Tanpa nikel Indonesia, ambisi dekarbonisasi transportasi dan energi dunia akan terhambat serius. Jadi, bagi perusahaan pertambangan dan smelter nikel, pada isu iklim serta energi mereka bisa menyatakan klaim

dampak positif. Namun, pertambangan nikel juga adalah operasi berisiko tinggi: pemindahan penduduk, deforestasi, dan pencemaran air kerap jadi isu besar. Plus, polusi udara dari smelter, dengan dampak pada kesehatan pekerja dan komunitas sekitar. Berbagai insiden di Sulawesi beberapa tahun terakhir menunjukkan betapa katastrofik konsekuensinya jika pengelolaan gagal.

Ini bukan situasi di mana perusahaan bisa atau harus keluar dari bisnis. Dunia sangat membutuhkan nikel (juga tembaga) untuk selamat dari krisis iklim. Yang sangat dituntut adalah excellence atau keunggulan dalam tanggung jawab operasional. Perusahaan seperti Vale Indonesia dan Aneka Tambang harus

menginvestasikan jutaan dolar dalam teknologi terbaik yang tersedia: sistem pengelolaan limbah yang benar-benar aman, teknologi smelter rendah emisi, program rehabilitasi lahan yang kredibel, monitoring kesehatan pekerja yang ketat, dan mekanisme keluhan masyarakat yang responsif.



Gambar: AI Generator

Isu-isu di kuadran High-Stakes Responsibility sangat menuntut transparansi radikal. Perusahaan tak boleh melaporkan angka yang bagus dan menyembunyikan yang buruk. Para pemangku kepentingan—regulator, investor, LSM, media massa bahkan komunitas lokal—semakin canggih dan akan mengaudit setiap klaim perusahaan yang dicurigai. Kepercayaan, yang dibangun bertahun-tahun, bisa hancur dalam semalam jika terjadi insiden serius. Di kuadran ini, investasi dalam pengelolaan isu bukanlah cost center, sebagaimana yang kerap disalahpahami, melainkan premi asuransi untuk melindungi nilai perusahaan hingga triliunan rupiah.

Phase-Out Priority: Warisan yang Harus Ditinggalkan

Lalu ada kuadran yang sungguh tidak nyaman untuk dibicarakan—Phase-Out Priority—zona di mana aktivitas bisnis menciptakan isu-isu dengan bahaya signifikan, sambil mengekspos perusahaan pada risiko finansial dan reputasional yang terus meningkat.

Contoh klasiknya adalah penggunaan plastik sekali pakai berlebihan dalam industri consumer goods. Merek-merek besar seperti Unilever, Nestlé, dan Coca-Cola di Indonesia telah lama menggunakan saset plastik kecil untuk menjangkau konsumen berpenghasilan rendah. Strategi 'sachet economy' yang brilian dari perspektif penetrasi pasar ini kini membuat masalah. Indonesia kini menjadi salah satu 'penyumbang' sampah plastik laut terbesar di dunia. Plastik sekali pakai juga mencemari sungai, meracuni rantai makanan laut, dan menciptakan krisis penanganan sampah sekaligus kesehatan publik. Pemerintah Indonesia mulai memertimbangkan cukai plastik dan larangan produk tertentu. Konsumen, terutama sebagian urban millennials dan Gen Z, kini memboikot merek yang dianggap tidak bertanggung jawab.

Ini jelas adalah burning platform, isu yang membuat lantai terbakar di bawah kaki perusahaan. Respons yang tepat bukan sekadar mengurangi penggunaan plastik 10-20%, melainkan redesain fundamental atas model distribusi. Beberapa perusahaan FMCGs di Indonesia kini mengeksplorasi sistem refill station, kemasan yang bisa dikembalikan dan dicuci ulang, dan material yang benar-benar biodegradable, bukan yang hanya terfragmentasi menjadi mikroplastik yang menimbulkan masalah baru. Ini memerlukan investasi besar dalam infrastruktur baru, pengorbanan keuntungan jangka pendek, dan

kerjasama yang erat untuk mengubah perilaku konsumen.

Phase-Out Priority menuntut kejujuran dan keberanian. Perusahaan harus mengakui bahwa beberapa praktik bisnis yang dulunya dianggap bisa diterima bahkan dirayakan kini perlu ditinggalkan karena dipahami tidak lagi berkelanjutan bagi pemangku kepentingan dan perusahaan. Yang dibutuhkan adalah roadmap transisi yang kredibel, kerangka waktu yang jelas, dan transparansi tentang kemajuan. Perusahaan yang menunda-nunda akan menemukan bahwa keputusan itu pada akhirnya akan dipaksakan kepada mereka—oleh regulator, investor, atau konsumen—dengan konsekuensi yang jauh lebih mahal.

Lucrative Liability: Keuntungan yang Membahayakan

Kuadran terakhir mungkin yang paling paradoksikal—Lucrative Liability—di mana aktivitas sangat menguntungkan secara finansial tetapi membawa bahaya inheren bagi pemangku kepentingan, dan perusahaan dalam jangka panjang, sehingga memerlukan kontrol luar biasa ketat.

Platform e-commerce dan fintech di Indonesia adalah contoh sempurna. Perusahaan seperti GoTo dan Shopee, menciptakan nilai ekonomi yang massif: memfasilitasi triliunan rupiah transaksi, menciptakan jutaan lapangan kerja di ekosistem digital, dan memberikan akses finansial ke populasi yang sebelumnya tak bisa mengakses jasa keuangan. Mereka adalah mesin pertumbuhan ekonomi digital Indonesia yang dinyatakan mencapai USD130 miliar pada 2025.

Namun, model bisnis mereka juga menciptakan risiko serius terkait isu perlindungan data pribadi. Platform ini mengumpulkan data sangat

dalam dan massif tentang perilaku finansial, pola belanja, lokasi, bahkan kesehatan penggunaannya. Peristiwa bocornya data belasan juta pengguna salah satu platform e-commerce beberapa tahun lalu, misalnya, menunjukkan betapa rentannya sistem ini. Dalam era di mana data kerap dianggap sebagai 'minyak' baru, potensi penyalahgunaan—untuk manipulasi politik, diskriminasi kredit, atau bahkan penipuan—sangatlah nyata.

Perusahaan yang model bisnisnya ada di kuadran *Lucrative Liability* tidak bisa diam saja. Jelas, ekonomi digital adalah bisnis masa kini dan masa depan yang menguntungkan. Yang mereka harus lakukan adalah membangun safeguards yang luar biasa kuat: enkripsi end-to-end, protokol cybersecurity yang setara dengan institusi finansial global, audit keamanan independen yang reguler, juga mekanisme persetujuan konsumen yang bukan sekadar checkbox dengan tulisan kecil tak terbaca, dan transparansi tentang bagaimana data digunakan. Ini mahal—cybersecurity perusahaan teknologi besar konon bisa menghabiskan 10-15% pendapatan—tapi jelas ini tak dapat ditawar.

Yang juga penting diingat, isu-isu di kuadran *Lucrative Liability* bukan posisi jangka panjang yang bisa dibiarkan. Dalam kasus yang dicontohkan, perusahaan harus aktif mencari jalan untuk bertransformasi menuju *Mutual Prosperity*—model di mana nilai ekonomi diciptakan tanpa mengekspos pengguna pada risiko berlebihan. Ini mungkin berarti adopsi teknologi privacy-enhancing seperti differential privacy atau federated learning, atau bahkan pergeseran model bisnis dari *Surveillance Capitalism*, meminjam istilah dari Shoshana Zuboff, ke model yang tidak bergantung pada eksploitasi data personal.

Navigasi, Bukan Destinasi

Kami sadar bahwa matriks empat kuadran ini bukan formula ajaib yang bakal langsung menghilangkan kompleksitas keputusan keberlanjutan. Ia adalah alat navigasi yang berpotensi membantu pemimpin bisnis melihat lanskap isu-isu materialnya dengan lebih jelas dan mengalokasikan beragam sumber daya secara lebih strategis. Sebuah isu juga bisa bergerak antar-kuadran seiring waktu: apa yang hari ini berada di *Lucrative Liability* bisa menjadi *Phase-Out Priority* besok jika tiba teknologi yang lebih baik muncul dan langsung digunakan kompetitor. Atau sebaliknya, bisa berevolusi menjadi *Mutual Prosperity* jika perusahaan menghasilkan inovasi yang benar-benar berhasil mengeliminasi seluruh bahaya.

Yang pasti, era di mana perusahaan bisa memerlakukan keberlanjutan sebagai *afterthought* belaka atau diurus oleh departemen PR yang terpisah dari bisnis inti telah berakhir. Direktur keberlanjutan, seperti yang bercakap-cakap dengan saya itu, kini harus menjadi navigator strategi yang mengintegrasikan pertimbangan lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam keputusan bisnis inti. Mereka harus bernyali mengatakan 'tidak' pada peluang yang menguntungkan dalam jangka pendek tapi beracun jangka panjang, dan 'ya' pada investasi yang tampak mahal hari ini tapi sesungguhnya esensial untuk resiliensi dan keberlanjutan kelak.

Kami berkesimpulan bahwa keberlanjutan perusahaan jelas bukan soal hanya mengurus isu-isu yang ada di kuadran win-win. Itu urusan yang kelewat mudah. Keberlanjutan perusahaan itu juga adalah tentang menjadi jujur tentang trade-off, deliberasi yang mungkin panas tentang prioritas, dan komitmen pada kemajuan setiap isu keberlanjutan langkah demi langkah. Dan, dalam lanskap bisnis yang semakin kompleks

dan pemangku kepentingan yang semakin menuntut, kejernihan strategis bukan hanya kebaikan yang perlu dimiliki perusahaan, tapi juga adalah alat untuk sintas. Lalu, disiplin eksekusinya yang akan menentukan apakah

perusahaan benar-benar sintas bahkan terus berkembang sesuai tuntutan zaman.

PERNYATAAN UMUM (DISCLAIMER)

Seluruh penunjukan, pendapat, dan ekspresi yang disampaikan dalam publikasi ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulis. Isi tulisan tidak selalu mencerminkan pandangan resmi Social Investment Indonesia maupun mitra- mitra strategisnya, terutama dalam hal yang berkaitan dengan isu hukum, batas teritorial, dan kelembagaan. Setiap analisis, interpretasi, dan sudut pandang yang digunakan disampaikan dalam kerangka akademik dan dialogis, serta tidak dimaksudkan untuk mewakili posisi institusional organisasi manapun.

TENTANG SOCIAL INVESTMENT INDONESIA (SII)

Social Investment Indonesia (SII) adalah inisiatif independen yang mendorong praktik investasi sosial yang berdampak, terukur, dan kolaboratif untuk mendukung keberlanjutan sosial dan lingkungan. Melalui layanan pengetahuan, fasilitasi multipihak, dan verifikasi dampak, SII berupaya memperkuat tata kelola sosial yang inklusif dan berbasis nilai.



E-mail: info@socialinvestment.id



Social Investment Indonesia