Social Investment
Knowledge Pod

Wadah artikulasi gagasan dan riset tentang investasi sosial yang memperkuat akuntabilitas, nilai keberlanjutan, dan kolaborasi lintas sektor.

Social Investment Indonesia

Artikel No. 136, Februari 2026

Sukses Bisnis Tak Cukup Hanya dengan Modal Finansial:

Para Pemangku Kepentingan dan Jenis-jenis Modal yang Mereka Bawa untuk Kesuksesan Perusahaan



Oleh:
Jalal
Chairperson of Advisory Board
Social Investment Indonesia
Email: jalal@socialinvestment.id

Abstrak

Artikel ini menantang pandangan lama bahwa kesuksesan bisnis semata ditentukan oleh modal finansial. Mengacu pada kerangka *multiple capitals* yang diperkenalkan oleh International Integrated Reporting Council serta teori pemangku kepentingan dari R. Edward Freeman, tulisan ini menjelaskan enam modal—finansial, manufaktur, intelektual, manusia, sosial-relasional, dan alam—sebagai fondasi penciptaan nilai jangka panjang. Melalui pendekatan integrated thinking, perusahaan dipahami sebagai sistem hidup yang saling bergantung pada berbagai pemangku kepentingan. Keberlanjutan bukanlah trade-off terhadap profit, melainkan strategi untuk memperkuat seluruh modal agar bisnis bertahan dan berkembang secara berkelanjutan.

Pada tahun 1970, ekonom Milton Friedman menulis esai yang menggemparkan di *The New York Times Magazine*: satu-satunya tanggung jawab sosial bisnis adalah meningkatkan keuntungan. Selama puluhan tahun, filosofi ini menjadi mantra bagi para eksekutif korporasi di seluruh dunia. Namun lantaran krisis iklim yang memburuk, kesenjangan sosial yang melebar, dan ekspektasi publik yang berubah, fondasi pemikiran tersebut jelas retak. Agaknya kita terlalu lama salah memahami apa yang sebenarnya membuat perusahaan berhasil. Saya kembali mengingat bagaimana kesuksesan bisnis diciptakan dengan beragam modal lantaran diskusi saya dengan rekan-rekan di Pertamina Hulu Mahakam (PHM) minggu lalu, 5 Februari 2026.

Pertimbangkan kasus sederhana ini: sebuah perusahaan teknologi bisa saja menunjukkan pertumbuhan laba 30% dalam satu kuartal, tetapi jika ia kehilangan talenta terbaiknya, merusak reputasinya di media sosial, atau menghadapi tuntutan hukum karena pelanggaran privasi, apakah kita benar-benar bisa menyebut perusahaan itu sukses? Atau lebih tepatnya, berapa lama kesuksesan semacam itu bisa bertahan? Inilah paradoks yang kini dihadapi dunia bisnis. Ukuran finansial yang kita gunakan untuk mengukur kesuksesan perusahaan ternyata hanya menangkap sebagian kecil dari realitas bisnis yang jauh lebih kompleks. Dari praktik yang saya fasilitasi di sana, untuk bisnis yang mereka lakukan, dengan suka cita saya bisa nyatakan kesadaran rekan-rekan PHM soal ini sangatlah tinggi. Mereka bahkan mengajukan otokritik yang berimbang atas praktik bisnisnya sendiri.

Enam Modal yang Sesungguhnya

Pada tahun 2013, organisasi International Integrated Reporting Council (IIRC) memerkenalkan sebuah kerangka kerja yang berusaha memperbaiki kebutaan kolektif kita terhadap banyak nilai non-finansial yang berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Kerangka ini mengidentifikasi enam jenis modal yang sebenarnya digunakan perusahaan untuk menciptakan nilai: finansial, manufaktur, intelektual, manusia, sosial dan relasional, serta alam.

Gagasan di balik kerangka ini sederhana namun revolusioner. Perusahaan dan bisnisnya tidak hanya membutuhkan uang. Mereka juga memanfaatkan pengetahuan, kepercayaan, ekosistem, dan relasi. Setiap kali perusahaan beroperasi, ia menarik dari berbagai rekening modal ini, mengubahnya menjadi produk atau layanan, dan menghasilkan dampak yang memengaruhi modal-modal tersebut kembali. Sistem ini bersifat sirkular, saling bergantung, dan, ini bagian yang krusial, tidak bisa direduksi menjadi satu angka di laporan keuangan triwulanan.

Ambil contoh modal manusia. Sebuah perusahaan konsultan mungkin memiliki gedung kantor yang megah dan portofolio klien yang mengesankan, tetapi aset sebenarnya mereka adalah pengetahuan, kreativitas, dan kemampuan analitis yang ada di kepala karyawan-karyawannya. Ketika perusahaan tersebut memaksa karyawannya bekerja 80 jam seminggu tanpa jeda, mereka sedang 'menarik' dari modal manusia tanpa menginvestasikannya kembali. Hasilnya? *Burnout*, pergantian karyawan yang tinggi, hilangnya pengetahuan institusional. Dengan kata lain, erosi modal yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja finansial.

Atau pertimbangkan modal sosial dan relasional. Ketika sebuah perusahaan farmasi menaikkan harga obat yang bisa menyelamatkan nyawa hingga ribuan persen, mereka mungkin melihat lonjakan pendapatan jangka pendek. Tetapi kepercayaan publik yang mereka hancurkan, hubungan dengan regulator yang mereka racuni, dan legitimasi sosial yang mereka korbankan. Semua ini adalah bentuk modal yang tererosi, dan dampaknya akan terasa selama bertahun-tahun mendatang dalam bentuk regulasi yang lebih ketat, boikot konsumen, dan kesulitan merekrut talenta.

Selama ini, kita terbiasa berpikir bahwa bisnis selalu melibatkan *trade-off*. Untuk meningkatkan keuntungan, perusahaan banyak memotong biaya pelatihan karyawan; untuk tumbuh cepat, perusahaan mengeksploitasi sumberdaya alam; untuk memenuhi target kuartalan, perusahaan kerap mengorbankan investasi riset jangka panjang. Namun, saya

tegaskan, cara berpikir ini mengandung asumsi yang cacat: bahwa berbagai jenis modal ini terpisah dan dapat dipertukarkan begitu saja. Realitasnya, mereka saling terkait dalam sistem yang kompleks. R. Edward Freeman, profesor di University of Virginia yang memopularkan teori pemangku kepentingan pada tahun 1984, menghabiskan puluhan tahun kariernya menantang dikotomi palsu antara keuntungan dan tanggung jawab sosial ini.

Freeman, yang menjadi 'musuh bebuyutan Friedman' berpendapat bahwa pertanyaan yang salah kerap kita ajukan. Menurut dia, seharusnya kita tak bertanya "bagaimana kita menyeimbangkan kepentingan pemegang saham dengan kepentingan pemangku kepentingan lain?" melainkan "bagaimana kita menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan secara bersamaan?" Dan, menurut dia, ini bukanlah soal altruisme, melainkan bagaimana kita memahami bahwa kesuksesan jangka panjang perusahaan bergantung pada ekosistem nilai yang sehat.

Ketika sebuah pabrik mencemari sungai, mereka mungkin berpikir sedang menghemat biaya pembuangan limbah. Tapi itu cuma benar dalam jangka pendek. Air yang tercemar merusak modal alam, menyebabkan penyakit pada masyarakat lokal (mengurangi modal manusia), memicu kemarahan publik (menghancurkan modal sosial), dan pada akhirnya mengundang denda dan tuntutan hukum (menguras modal finansial). Apa yang tampak seperti penghematan ternyata adalah utang tersembunyi yang bunga majemuknya dibayar dalam berbagai bentuk.

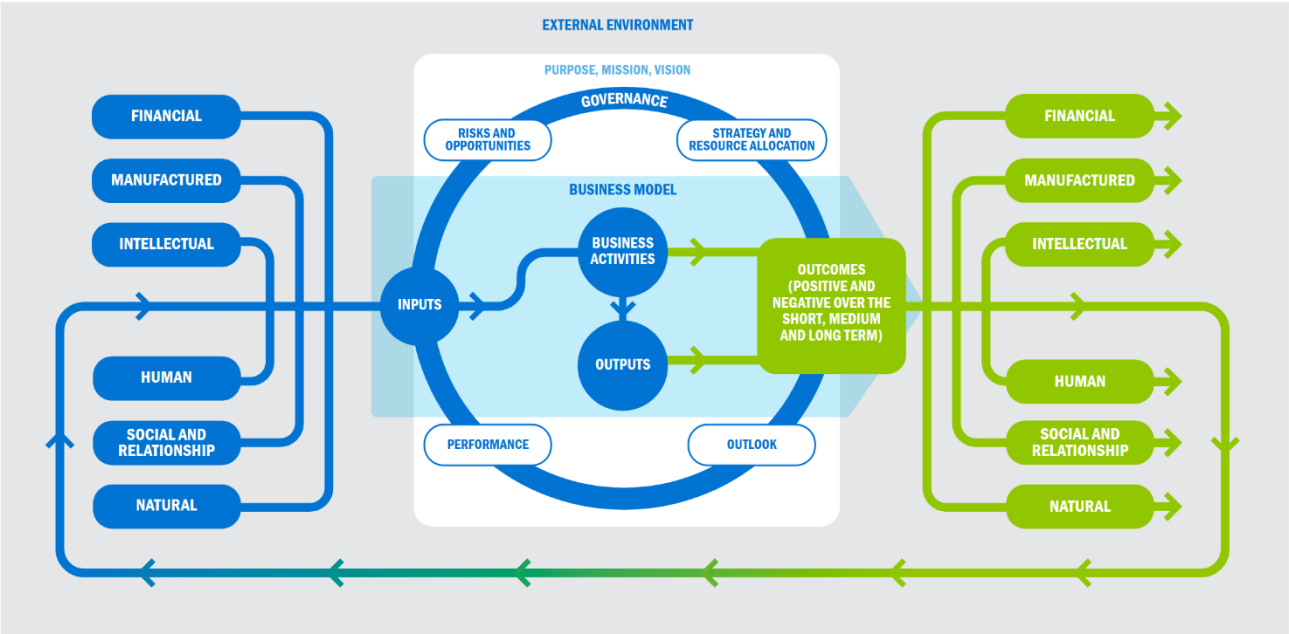
Dari Teori ke Realitas

Kritik yang paling umum terhadap kerangka *multiple capitals* adalah bahwa ini terdengar bagus di atas kertas tetapi tidak praktis di dunia nyata. Bagaimana perusahaan bisa mengukur modal sosial? Bagaimana perusahaan bisa memasukkan kepuasan karyawan ke dalam neraca? Pertanyaan-pertanyaan ini valid, tetapi mereka mengungkap bias yang lebih dalam: asumsi bahwa hanya hal yang dapat dikuantifikasi yang penting. Lagipula, kuantifikasi seperti skor *Social License to Operate* (SLO) sudah lama ada dan benar-benar 'sakti' dalam menjelaskan tingkat kelancaran operasi perusahaan yang sangat menentukan produksi, pendapatan, dan keuntungan perusahaan. Ironisnya juga, para CFO dan dewan direksi yang skeptis terhadap metrik non-finansial tidak berpikir dua kali tentang menginvestasikan jutaan dolar untuk 'membangun merek' atau memromosikan 'budaya perusahaan'. Konsep-konsep yang sama-sama sulit diukur tetapi diakui sebagai kritis untuk kesuksesan bisnis. Dan, sebetulnya keduanya masuk ke dalam jenis kapital yang sedang dibahas.

Oleh karenanya, perusahaan-perusahaan terkemuka sudah mulai mengadopsi pendekatan ini. Unilever, misalnya, telah lama menerapkan *Sustainable Living Plan* yang mengintegrasikan target sosial dan lingkungan ke dalam strategi bisnis inti mereka. Hasilnya? Merek-merek mereka yang berbasis keberlanjutan tumbuh 69% lebih cepat daripada sisa bisnis dan menghasilkan 75% dari pertumbuhan perusahaan. Di Afrika Selatan, di mana *integrated reporting* telah menjadi persyaratan hukum untuk perusahaan yang terdaftar di bursa sejak 2010, perusahaan-perusahaan melaporkan bahwa proses ini telah mengubah cara mereka berpikir tentang strategi. Mereka, seperti yang dilaporkan oleh IIRC, tidak lagi hanya bertanya secara sempit "apakah ini akan meningkatkan laba?" tetapi "bagaimana ini akan memengaruhi keenam modal yang kita andalkan untuk kesuksesan jangka panjang?"

Diagram *integrated thinking* yang dirilis IIRC, bagi saya, benar-benar berhasil memvisualisasikan sesuatu yang fundamental: penciptaan nilai oleh perusahaan adalah proses yang siklikal, bukan linear. *Input* menjadi aktivitas yang menghasilkan *output*, lalu *outcome*, yang kemudian menjadi *input* baru. Panah-panah dalam diagram itu bukan sekadar dekorasi. Mereka mewakili aliran energi, pengetahuan, kepercayaan, dan sumberdaya yang terus-menerus bersirkulasi melalui organisasi dan ekosistemnya.

pelanggan (modal sosial), yang pada akhirnya menghasilkan pendapatan berkelanjutan (modal finansial). Siklus ini kemudian memungkinkan investasi lebih lanjut dalam pelatihan, menciptakan spiral yang terus naik ke atas. Itulah yang dimaksud dengan penciptaan nilai yang sejati dan berkelanjutan. Sebaliknya, ketikaperusahaan mengekstraksi nilai tanpa reinvestasi dengan membayar rendah karyawan, mengeksploitasi pemasok, dan merusak lingkungan, perusahaan memulai spiral penurunan. Lingkaran umpan balik memang



Gambar. Jenis Modal dan Proses Bisnis yang Menciptakan, Menjaga, atau Merusak Nilai Perusahaan

Sumber: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/integrated-reporting/framework-and-translations/integratedreporting-framework-061024.pdf

Jadi, perusahaan sesungguhnya adalah sistem hidup yang bernafas. Ketika perusahaan berinvestasi dalam pelatihan karyawan (modal manusia), mereka menjadi lebih inovatif (meningkatkan modal intelektual), yang mengarah pada produk yang lebih baik (modal manufaktur), yang membangun kepercayaan

bekerja dalam kedua arah, dan karena horison waktunya adalah berjangka panjang, banyak yang tak cukup, atau tak mau, memahaminya.

Yang dipertaruhkan di sini bukan hanya masa depan perusahaan individual, tetapi legitimasi terhadap dunia bisnis bahkan moda Kapitalisme itu sendiri. Generasi muda yang akan

menjadi karyawan, konsumen, dan investor masa depan semakin skeptis terhadap narasi bahwa tujuan tunggal bisnis adalah meningkatkan, apalagi memaksimalkan, keuntungan pemegang saham. Survei demi survei menunjukkan bahwa mereka ingin bekerja untuk perusahaan yang memiliki tujuan luhur atau *purpose*, membeli dari merek yang sejalan dengan nilai-nilai mereka, dan berinvestasi di perusahaan yang benar-benar berkontribusi positif terhadap masyarakat. Mereka adalah pemangku kepentingan yang sadar bahwa kesuksesan perusahaan bergantung pada multikapital, bukan hanya modal finansial.

Dan, ini bukanlah sentimentalitas generasi Milenial atau idealisme naif Gen Z—walau kedua generasi ini agaknya memang lebih melek keberlanjutan dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Ini adalah pengakuan yang semakin meluas bahwa model bisnis yang mengekstraksi lebih banyak nilai daripada yang diciptakan pada akhirnya akan runtuh, baik melalui regulasi pemerintah yang lebih ketat, pemberontakan para karyawan yang tidak puas, boikot konsumen yang terorganisasi, atau kerusakan ekosistem yang mendasari ekonomi itu sendiri. Perubahan iklim, ketimpangan yang ekstrem, dan hilangnya kepercayaan terhadap institusi bukan hanya masalah sosial, melainkan ancaman eksistensial bagi model bisnis yang bergantung pada eksternalitas negatif.

Dari Neraca ke Narasi

Kesalahan terbesar dalam perdebatan tentang tanggung jawab perusahaan adalah cara kita membingkainya sebagai pilihan biner: profit versus *purpose*, pemegang saham versus pemangku kepentingan, pertumbuhan ekonomi versus keberlanjutan. Freeman menyebut obatnya sebagai *'the power of and'*—kekuatan dari 'dan', bukan 'atau'. Perusahaan yang paling sukses di abad ke-21 akan menjadi perusahaan yang memahami bahwa menciptakan nilai bagi karyawan *dan* pemegang saham; melindungi lingkungan *dan* menghasilkan keuntungan; melayani masyarakat *dan* membangun merek yang kuat. Bukan mereka yang membiarkan atau menyengaja membuat *trade-off*, melainkan mereka yang punya strategi yang saling menguatkan multikapital.

Ini membutuhkan cara berpikir yang berbeda: kemampuan untuk melihat organisasi secara holistik, memahami interdependensi antara berbagai fungsi dan departemen, dan membuat keputusan yang mempertimbangkan dampak jangka pendek dan jangka panjang pada semua modal yang relevan. Dan, pada akhirnya, pergeseran dari fokus tunggal pada modal finansial ke pengakuan atas multikapital adalah tentang mengubah narasi fundamental tentang apa itu bisnis. Bisnis bukanlah mesin untuk mengekstraksi keuntungan, melainkan bagian dari ekosistem hubungan yang menciptakan nilai melalui pertukaran yang saling menguntungkan. Inilah narasi terpenting bisnis di abad ini.

Setiap pemangku kepentingan membawa modal yang berbeda ke dalam ekosistem ini. Karyawan membawa keahlian dan energi mereka (modal manusia); pemasok membawa barang dan pengetahuan industri (modal manufaktur dan intelektual); komunitas lokal membawa legitimasi sosial dan infrastruktur yang sudah ada (modal sosial dan manufaktur); alam menyediakan sumberdaya dan jasa ekosistem lainnya (modal alam); investor menyediakan dana (modal finansial). Ketika perusahaan berhasil, semua modal ini seharusnya naik dari waktu ke waktu. Karyawan seharusnya lebih terampil dan lebih sejahtera. Komunitas seharusnya lebih makmur.

Lingkungan seharusnya lebih sehat—atau setidaknya tidak lebih buruk. Investor, tentu saja, seharusnya mendapat pengembalian yang adil.

Ini bukanlah utopia melainkan bisnis yang berkelanjutan dalam arti sebenarnya, yaitu bisnis yang dapat bertahan dan berkembang karena ia memerkuat, bukan merusak, seluruh fondasi yang menopangnya. Dan saya yakin sepenuhnya bahwa dengan situasi mutakhir dan pergeseran generasional semakin banyak perusahaan di seluruh dunia, termasuk Indonesia, yang bakal memahami keniscayaan ini. Saya menyaksikan kesadaran yang sangat kuat ini di PHM, dan berharap bisa segera melihatnya secara langsung di perusahaan-perusahaan lain di Indonesia.

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.

Social Investment Indonesia

E-mail: info@socialinvestment.id

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.

Social Investment Indonesia