



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

Tata Kelola Entitas Perusahaan



Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

Tata Kelola Entitas Perusahaan



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8642-38-0 (PDF)



9 786238 642380

Tata Kelola Entitas Perusahaan

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

ISBN : 978-623-8642-38-0

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniato, S.Ds., M.Kom

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya buku ini yang berjudul "Tata Kelola Entitas Perusahaan". Buku ini diharapkan menjadi pedoman bagi para pemimpin bisnis, pengelola perusahaan, dan para profesional yang ingin memahami dan mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang berfokus pada penciptaan nilai berkelanjutan melalui pendekatan kapitalisme pemangku kepentingan. Buku "Tata Kelola Entitas Perusahaan" ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai pentingnya tata kelola yang baik (Good Corporate Governance - GCG) dalam konteks perusahaan modern. Buku ini terdiri dari dua bagian utama, yang mencakup berbagai aspek penciptaan nilai perusahaan berkelanjutan serta panduan praktis untuk integrasi prinsip ESG (Environmental, Social, and Governance).

Dalam beberapa dekade terakhir, dunia bisnis telah mengalami perubahan besar seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya tanggung jawab sosial, lingkungan, dan tata kelola perusahaan yang baik (ESG). Perusahaan tidak lagi hanya berfokus pada keuntungan finansial semata, tetapi juga harus mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan lainnya, seperti karyawan, komunitas, lingkungan, dan konsumen. Buku ini hadir untuk menjawab tantangan tersebut dan memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam menciptakan nilai yang berkelanjutan melalui integrasi ESG&D.

Bagian I berfokus pada Penciptaan Nilai Perusahaan Berkelanjutan dan Kapitalisme Pemangku Kepentingan, menjelaskan bagaimana kapitalisme pemangku kepentingan muncul sebagai respons terhadap perubahan dalam tata kelola ekonomi publik dan swasta. Bab-bab dalam bagian ini membahas perkembangan terbaru dalam konteks operasional bisnis, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan di tahun 2020-an, serta penerapan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan dalam kepemimpinan dan strategi perusahaan.

Bagian II memberikan Panduan Praktis untuk Menciptakan Nilai Perusahaan yang Berkelanjutan melalui integrasi ESG secara penuh. Di sini, pembaca akan menemukan strategi dan implementasi yang diperlukan untuk memperkuat tata kelola perusahaan, meningkatkan akuntabilitas, serta membangun kemitraan yang efektif untuk perubahan sistemik. Melalui bab-bab yang terstruktur dengan baik, buku ini menawarkan wawasan praktis dan teori yang dapat diterapkan oleh para pemimpin bisnis dan pengelola perusahaan.

Semoga buku ini dapat menjadi kontribusi positif bagi perkembangan tata kelola perusahaan yang lebih baik di Indonesia dan dunia, serta menjadi referensi yang bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam upaya mewujudkan perusahaan yang berkelanjutan.

Kami menyampaikan apresiasi kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang luas bagi para pembaca.

Semarang, September 2024

Penulis

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Bagian I Penciptaan Nilai Perusahaan Berkelanjutan dan Kapitalisme Pemangku Kepentingan	
BAB 1 BANGKITNYA KAPITALISME PEMANGKU KEPENTINGAN	1
1.1. Perubahan Tata Kelola Ekonomi Publik Dan Swasta	4
1.2. Keharusan Bisnis Untuk Menerjemahkan Prinsip-Prinsip Kapitalisme	9
1.3. Pengertian Kapitalisme Pemangku Kepentingan	15
BAB 2 KONTEKS OPERASIONAL BISNIS BARU TAHUN 2020-AN	26
2.1. Pergeseran Dan Guncangan Sistemik	26
2.2. Meningkatnya Materialitas Risiko Dan Peluang ESG&D.....	32
2.3. Evolusi Tata Kelola Dan Tanggung Jawab Perusahaan.....	38
2.4. Kapitalisme Pemangku Kepentingan: Dari Prinsip Ke Praktik	43
BAB 3 MENERAPKAN KAPITALISME PEMANGKU KEPENTINGAN KEPEMIMPINAN ..	46
3.1. Tata Kelola, Strategi, Dan Alokasi Modal	47
3.2. Manajemen Risiko Dan Inovasi Perusahaan Dalam Peluang ESG&D	51
3.3. Kesiapsiagaan Dan Ketahanan Terhadap Krisis Dan Guncangan Sistemik	60
3.4. Perusahaan Sebagai Pemangku Kepentingan	65
3.5. Integrasi Informasi Finansial Dan Nonfinansial Dalam Pelaporan Umum	71
Bagian II Panduan Praktis untuk Menciptakan Nilai Perusahaan yang Berkelanjutan melalui Integrasi ESG Secara Penuh	
BAB 4 TATA KELOLA DAN PENGAWASAN PERUSAHAAN	74
4.1. Perubahan Prinsip Dan Pedoman Tata Kelola ESG&D	78
4.2. Meningkatkan Pengawasan Dewan Direksi	81
4.3. Memperluas Pengawasan Risiko ESG&D.....	86
4.4. Perencanaan Suksesi Yang Beragam, Pengembangan Bakat, Dan Budaya	90
4.5. Mengintegrasikan Prioritas ESG&D	92
4.6. Memperkuat Organisasi, Komposisi, Dan Keterlibatan Dewan Direksi	94
BAB 5 STRATEGI DAN IMPLEMENTASI PERUSAHAAN	103
5.1. Strategi Dan Operasi Perusahaan	109
5.2. Memperkuat Pengelolaan Risiko ESG&D	116
5.3. Inovasi Untuk Mendorong Pertumbuhan Yang Inklusif	123
5.4. Meningkatkan Kesejahteraan, Bakat, Keberagaman Karyawan	129
5.5. Menetapkan Mekanisme Yang Kuat Dan Bertanggung Jawab	137
BAB 6 PELAPORAN DAN AKUNTABILITAS PERUSAHAAN	141
6.1. Menilai Keadaan Informasi Dan Pelaporan Perusahaan Terpadu Saat Ini	141
6.2. Menerapkan Pelaporan Terpadu Di Perusahaan	151
6.3. Penciptaan Standar Internasional Melalui Kepemimpinan Bisnis	162
BAB 7 KEMITRAAN PERUSAHAAN DAN PERUBAHAN SISTEMIK	165
7.1. Mengembangkan Strategi Holistik Dan Multilevel Dalam Kemitraan	166

7.2.	Mendukung Aliansi Bisnis Pra-Kompetitif Untuk Kemajuan Industri	168
7.3.	Partisipasi Platform Multi-Stakeholder	178
7.4.	Jadilah Pelopor Perusahaan Dalam Kemitraan	188
BAB 8	MENUJU KEPEMIMPINAN BISNIS TERPADU	192
8.1.	Pemikiran Terpadu Dan Pengambilan Keputusan	192
8.2.	Mengembangkan Pemimpin Bisnis Masa Depan	196
8.3.	Tindakan Kepemimpinan Untuk Menciptakan Nilai Perusahaan	197
Daftar Pustaka	202

BAB 1

BANGKITNYA KAPITALISME PEMANGKU KEPENTINGAN

Peradaban modern berada di persimpangan jalan, di titik balik potensial dalam evolusi historisnya. Komunitas ilmiah telah menyarankan bahwa jendela untuk tindakan kolektif yang tegas guna menstabilkan emisi gas rumah kaca dan menghindari dampak bencana terhadap manusia dan planet ini akan tertutup dalam satu dekade. Pandemi COVID-19 telah menciptakan salah satu krisis kesehatan dan sosial-ekonomi terburuk yang pernah dialami dunia dalam satu abad. Ketimpangan meningkat, dan pergeseran dalam teknologi, politik nasional, dan hubungan internasional semakin sering terjadi dan berdampak disruptif.

Tidak ada bisnis yang kebal terhadap perubahan ini dan perubahan besar lainnya. Dalam konteks operasi baru yang dinamis ini, tidak ada kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai yang dapat dianggap remeh. Tidak ada ruang untuk berpuas diri atau bersikap tertutup dalam tim manajemen dan dewan direksi. Untuk tujuan ini, para pemimpin bisnis di era baru ini harus melihat lebih cermat di luar operasi jangka pendek dan hasil keuangan perusahaan mereka, meningkatkan pemahaman mereka tentang bagaimana kondisi ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan lingkungan yang mendasarinya berkembang dan kemungkinan akan memengaruhi operasi dan prospek perusahaan mereka dari waktu ke waktu. Dan mereka harus secara proaktif menerjemahkan apresiasi yang lebih luas ini terhadap pendorong nilai perusahaan menjadi strategi dan praktik yang secara bersamaan menguntungkan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan pengakuan bahwa sinergi tersebut merupakan sumber daya saing dan ketahanan perusahaan lebih lanjut. Buku ini berfokus pada tindakan praktis yang dapat diambil oleh semua dewan direksi dan pemimpin bisnis agar lebih siap menghadapi risiko dan peluang ini dengan lebih tekun dan efektif. Buku ini mendefinisikan agenda sistematis untuk memperkuat proses dewan dan manajemen sehingga mereka lebih mampu menghasilkan sinergi maksimum antara bisnis dan penciptaan nilai sosial, yang diilustrasikan oleh contoh konkret tentang bagaimana perusahaan terkemuka menciptakan nilai perusahaan jangka panjang sambil berkontribusi pada masa depan yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan bagi ekonomi dan masyarakat mereka. Buku ini menguraikan cara-cara khusus yang dapat dilakukan para pemimpin perusahaan untuk melangkah maju, berbicara, dan bertindak atas berbagai isu seperti mengatasi perubahan iklim, berkontribusi pada pemulihan ekonomi, menghormati hak asasi manusia, mengurangi kesenjangan, membangun keterampilan baru, menanggapi pandemi dan guncangan sistemik, serta memastikan penggunaan data dan privasi yang bertanggung jawab sebagai bagian dari strategi bisnis inti mereka. Buku ini berfokus pada empat bidang penting kepemimpinan bisnis yang diperlukan untuk

menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan melalui penerapan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan yang ketat dan integrasi penuh risiko dan peluang lingkungan, sosial, tata kelola, dan pengelolaan data (ESG&D). Kami menambahkan "D" pada konstruksi "ESG" yang sudah dikenal untuk memperhitungkan meningkatnya intensitas data dalam penciptaan nilai bisnis dan implikasinya yang semakin signifikan bagi para pemangku kepentingan dan masyarakat, karena hal ini tidak ditangani dengan baik oleh teori atau praktik ESG saat ini.

Pendekatan spesifik yang kami uraikan akan bervariasi berdasarkan sektor industri, yurisdiksi, ukuran, dan struktur kepemilikan, tetapi keempat area tindakan yang diperlukan ini relevan untuk setiap perusahaan, di mana pun. Dengan kebangkitan minat baru-baru ini dalam kapitalisme pemangku kepentingan, perusahaan-perusahaan yang berada di garis depan gerakan ini menerapkan reformasi di setiap area berikut:

- ❖ Tata kelola dan pengawasan perusahaan: Dewan direksi mengambil pendekatan yang lebih terintegrasi terhadap tata kelola dengan memperkuat pengawasan mereka terhadap risiko dan peluang lingkungan, sosial, tata kelola, dan pengelolaan data (ESG&D) di samping risiko dan peluang finansial dan operasional. Mereka bersikap lebih eksplisit tentang tugas mereka kepada para pemangku kepentingan, termasuk tetapi tidak hanya pemegang saham. Mereka mengambil peran yang lebih proaktif dalam mengelola tujuan, budaya, alokasi modal, dan penciptaan nilai jangka panjang perusahaan selain pengawasan terhadap risiko dan kinerja jangka pendek. Dan mereka mengadaptasi organisasi, komposisi, dan model keterlibatan pemangku kepentingan dewan mereka agar sesuai dengan tujuan ini.
- ❖ Strategi dan implementasi perusahaan: Tim eksekutif dan manajer terkemuka menyelaraskan strategi keberlanjutan mereka dengan strategi perusahaan dan target serta insentif bisnis inti mereka. Mereka memperkuat manajemen perusahaan atas risiko dan peluang ESG&D yang material dan menonjol serta berinvestasi dalam sains, teknologi, dan model bisnis baru yang inovatif untuk mendorong dampak sosial dan lingkungan. Mereka mengembangkan bakat yang beragam dan budaya perusahaan yang lebih inklusif. Dan mereka melakukan keterlibatan yang lebih sistematis dan transparan dengan para pemangku kepentingan mereka—karyawan, pelanggan, pemasok, investor, komunitas, dan pemerintah.
- ❖ Pelaporan dan akuntabilitas perusahaan: Perusahaan dan investor terkemuka mendorong agenda untuk transformasi dalam pengungkapan dan pelaporan perusahaan, bersama dengan akuntan dan badan pembuat standar. Mereka mengumumkan tujuan dan target publik untuk risiko dan peluang ESG&D yang paling material dan mulai melaporkan kinerja mereka terhadap hal tersebut dengan cara yang lebih konsisten, transparan, dan terintegrasi sebagai bagian dari siklus pelaporan tahunan mereka kepada investor. Para pemimpin ini menyadari perlunya standar pelaporan keberlanjutan internasional dan mendukung upaya kolektif untuk mengembangkannya.

- ❖ Kemitraan perusahaan dan perubahan sistemik: Semakin banyak perusahaan yang mengakui perlunya perubahan tingkat sistem untuk mengamankan dan mempertahankan vitalitas dan bahkan kelangsungan hidup konteks operasi mereka. Mereka menyadari bahwa tantangan seperti mengatasi perubahan iklim; mengembangkan tenaga kerja masa depan yang terampil; mengatasi kesenjangan rasial dan bentuk-bentuk ketidaksetaraan lainnya; mereformasi sistem pajak; mengubah sistem ekonomi, energi, kesehatan, dan pangan; dan mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dan Perjanjian Iklim Paris, semuanya memengaruhi kemampuan mereka untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Dan mengatasi tantangan ini memerlukan tindakan kolektif dengan para pelaku lainnya. Bahkan perusahaan-perusahaan terbesar harus membangun aliansi dengan para pesaing, perusahaan-perusahaan lain, pemerintah, dan organisasi masyarakat sipil untuk mencapai jenis transformasi tingkat sistem yang akan memastikan daya saing mereka di masa depan dan bahkan kelangsungan hidup mereka. Model-model kemitraan baru sangat penting tetapi seringkali sulit untuk dibangun dan dipertahankan tanpa kepemimpinan bisnis yang kuat.

Perubahan transformatif dalam prioritas, perilaku, dan model bisnis perusahaan tetap menjadi pengecualian daripada norma di masing-masing bidang ini, apalagi di semua bidang tersebut. Penerapan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan dan integrasi risiko dan peluang ESG&D secara sistematis pada tingkat praktis oleh dewan direksi, tim manajemen, akuntan, dan investor masih jauh dari harapan.

Hal yang sama berlaku bagi pemerintah dan apa yang mereka lakukan untuk mendorong transformasi di perusahaan dan pasar swasta. Sebuah garda depan mulai menerapkan kebijakan, regulasi, dan reformasi fiskal yang diperlukan serta mengubah sinyal pasar, seperti mereformasi hukum dan perpajakan perusahaan, menetapkan harga karbon, dan mewajibkan pengungkapan risiko iklim, inklusi dan keberagaman, serta uji tuntas hak asasi manusia oleh perusahaan. Namun, kesenjangan tata kelola yang besar dan kegagalan pasar masih terjadi di sebagian besar negara.

Namun, trennya sudah mengarah ke arah yang benar. Tujuan buku ini adalah untuk membantu mempercepat dan memperluas pergeseran ini menuju model penciptaan nilai perusahaan yang lebih berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan dengan menjelaskan apa artinya secara praktis bagi kepemimpinan perusahaan. Kita mulai di Bagian I dengan meneliti kekuatan sekuler yang mengubah konteks bisnis dan memicu kebangkitan kembali kapitalisme pemangku kepentingan sebagai konsep terarah. Ini diikuti oleh tinjauan tematik agenda kepemimpinan bisnis baru yang didorong oleh tren besar ini.

Di Bagian II, kami menguraikan agenda kepemimpinan ini menjadi tindakan khusus di bidang tata kelola perusahaan, strategi perusahaan, pelaporan perusahaan, dan kemitraan perusahaan. Kami menguraikan prioritas dan memberikan contoh praktik yang baik dan pelajaran yang dipelajari di masing-masing dari keempat bidang ini, dengan memanfaatkan pengalaman perusahaan yang memelopori perubahan.

Bab penutup merangkum panduan praktis ini untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan melalui integrasi penuh risiko dan peluang ESG&D, yang berarti penerapan kapitalisme pemangku kepentingan yang ketat. Kami menyimpulkan dengan refleksi tentang pola pikir dan keterampilan yang kini dibutuhkan oleh para pemimpin bisnis dan mengapa hal itu akan menjadi lebih penting di masa mendatang.

1.1 PERUBAHAN TATA KELOLA EKONOMI PUBLIK DAN SWASTA

Selama tiga dekade terakhir, kekuatan liberalisasi pasar, globalisasi, demokratisasi, deregulasi, dan inovasi teknologi telah menciptakan beberapa perubahan paling mendasar dan cepat yang pernah dialami di planet ini. Perubahan-perubahan ini telah meningkatkan taraf hidup beberapa miliar orang di seluruh dunia. Namun, peluang tak tertandingi yang telah diciptakan bagi banyak orang telah diredam oleh ketimpangan struktural yang mengakar dan ketidakamanan ekonomi bagi ratusan juta orang, tantangan bagi kohesi sosial, dan degradasi lingkungan yang terus meningkat. Bahkan sebelum krisis keuangan global pada tahun 2008 dan pandemi COVID-19 global, sudah ada kesadaran yang berkembang tentang perlunya mengatasi kegagalan pasar sistemik dan kesenjangan tata kelola dengan tujuan mengatasi kesenjangan yang semakin besar, keresahan sosial, polarisasi politik dan nasionalisme, serta perubahan iklim yang tak henti-hentinya, di samping ancaman lain terhadap ekosistem kita. Saat ini, tidak ada lagi keraguan. Perubahan besar dalam tata kelola publik dan swasta diperlukan.

Pandemi COVID-19 telah memperburuk tantangan-tantangan ini. Dampaknya sangat luas bagi kehidupan, mata pencaharian, dan pembelajaran masyarakat di hampir setiap negara. Dampaknya sangat menghancurkan bagi ratusan juta orang, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta bagi sektor-sektor industri tertentu dan jutaan usaha kecil dan organisasi masyarakat. Dampaknya telah memperlebar kesenjangan dan garis patahan dalam sistem politik, sosial, dan keuangan kita sekaligus mempercepat pergeseran teknologi, geopolitik, dan sosial-ekonomi jangka panjang. Sementara itu, tantangan sistemik berupa perubahan iklim dan ketidakamanan sumber daya, terutama keanekaragaman hayati dan hilangnya air, terus berlanjut tanpa henti dan biaya manusia dan ekonomi akibat ketidakadilan dan ketimpangan rasial, gender, dan bentuk-bentuk ketidakadilan lainnya terus bertambah. Generasi mendatang akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:

Bagaimana para pemimpin di pemerintahan, bisnis, dan masyarakat sipil menanggapi pandemi global, perubahan iklim, bencana alam, protes seputar ketimpangan dan ketidakadilan, dan kemerosotan kohesi sosial dan kerja sama internasional terkait pada akhir tahun 2010-an dan awal tahun 2020-an? (ii) Setelah keluar dari krisis yang terjadi bersamaan ini, apakah para pemimpin memanfaatkan peluang untuk memperkuat ketahanan lembaga dan sistem yang penting serta membangun kembali dengan lebih baik menuju masyarakat dan ekonomi yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan? Atau—seperti yang terjadi setelah krisis keuangan global—apakah mereka gagal memanfaatkan momen untuk perubahan transformasional?

Selama beberapa tahun terakhir, banyak sekali opini, artikel, dan laporan telah ditulis, ribuan pertemuan daring, panel, dan acara diadakan, beberapa deklarasi antarpemerintah utama dikeluarkan, koalisi multi-pemangku kepentingan dibentuk, dan banyak proposal diajukan tentang cara "membangun kembali dengan lebih baik" dari pandemi. Misalnya, pada bulan Juni 2021, hampir semua pemerintah di dunia dan organisasi pekerja dan pengusaha terkemuka mengeluarkan Seruan Aksi Global untuk Pemulihan yang Berpusat pada Manusia yang Inklusif, Berkelanjutan, dan Tangguh dengan peta jalan kebijakan yang terperinci dan komitmen lain untuk "membangun ke depan dengan lebih baik" dari krisis COVID-19. Awal bulan itu, para pemimpin G-7 mengeluarkan komunike KTT setebal 25 halaman yang berjudul Agenda Bersama Kita untuk Aksi Global untuk Membangun Kembali dengan Lebih Baik bersama dengan Deklarasi Kesehatan dan Pakta Alam.³ Pada tahun 2020, Forum Ekonomi Dunia dan komunitas tingkat pemimpin multi-pemangku kepentingannya membingkai tantangan dan peluang kepemimpinan sebagai The Great Reset, dengan pendiri dan ketua eksekutifnya, Profesor Klaus Schwab, yang berpendapat bahwa "kita membutuhkan 'Great Reset' kapitalisme yang mengarahkan pasar menuju hasil yang lebih adil, memastikan bahwa investasi memajukan tujuan bersama, seperti kesetaraan dan keberlanjutan, dan memanfaatkan teknologi untuk mendukung kebaikan publik."

Pada bulan Agustus 2021, Panel Antarpemerintah tentang Iklim Perubahan Iklim (IPCC) merilis kontribusi Kelompok Kerja I untuk Laporan Penilaian Keenam IPCC, yang oleh Sekretaris Jenderal PBB, António Guterres, disebut sebagai kode merah bagi kemanusiaan. Lonceng peringatan memekakkan telinga, dan buktinya tak terbantahkan: emisi gas rumah kaca dari pembakaran bahan bakar fosil dan penggundulan hutan mencekik planet kita dan menempatkan miliaran orang pada risiko langsung. Pemanasan global memengaruhi setiap wilayah di Bumi, dengan banyak perubahan menjadi tidak dapat diubah. Ambang batas yang disepakati secara internasional sebesar 1,5°C sudah sangat dekat. Kita berada pada risiko yang akan segera mencapai 1,5°C dalam waktu dekat. Semua negara, terutama G20 dan penghasil emisi utama lainnya, perlu bergabung dengan koalisi emisi nol bersih dan memperkuat komitmen mereka dengan kontribusi dan kebijakan yang kredibel, konkret, dan ditingkatkan yang ditentukan secara nasional sebelum COP26 di Glasgow.

Meskipun rincian spesifik dari banyak rekomendasi dan inisiatif yang berkembang mungkin berbeda-beda, ada konsensus kuat yang mulai muncul di sekitar tingkat ambisi dan prioritas yang perlu ditangani. Secara khusus, terdapat seruan yang semakin terpadu untuk perubahan individu, kelembagaan dan sistemik guna menghasilkan hasil yang:

- 1) **Adil:** Hal ini menuntut pengakuan yang jelas dan konsisten atas martabat dan harga diri setiap manusia. Pada gilirannya, hal ini menuntut pengambilan keputusan oleh para pemimpin publik dan swasta yang secara moral benar dan adil, yang didasarkan pada penghormatan terhadap hak asasi manusia dan berdasarkan data, analisis, dan alasan yang dapat diandalkan. Pandemi telah memperjelas ketidakadilan bahwa jutaan pekerja penting, mulai dari perawatan kesehatan hingga logistik dan ritel, memperoleh upah kurang dari upah layak di sebagian besar negara. Dan mereka terus melakukannya, meskipun mempertaruhkan nyawa mereka untuk melayani orang lain

yang memiliki keamanan ekonomi yang jauh lebih besar dan menghadapi risiko pribadi yang jauh lebih sedikit. Realitas ketidakadilan rasial dan etnis yang sedang berlangsung di banyak negara juga menjadi lebih nyata bagi lebih banyak orang karena pandemi dan setelah insiden intoleransi dan kekerasan yang menjadi sorotan, termasuk kebrutalan terhadap warga sipil yang cinta damai dari petugas penegak hukum di banyak negara. Demikian pula, ketimpangan struktural dan ketidakadilan rumah tangga dan masyarakat berpenghasilan rendah, dan khususnya perempuan, menjadi kelompok yang paling rentan terhadap risiko dan biaya kesehatan masyarakat, krisis lingkungan dan ekonomi, serta guncangan seperti pandemi, gangguan teknologi, perubahan iklim, dan ketidakamanan air. Di hampir setiap negara, mereka jauh lebih sulit mengakses jaring pengaman sosial dan layanan lain untuk mengurangi risiko dan biaya ini, bahkan ketika mekanisme tersebut ada. Bahkan sebelum pandemi, ada kekhawatiran yang berkembang tentang tantangan dalam mencapai "transisi yang adil" dalam peralihan menuju ekonomi digital dan rendah karbon. Kebutuhan untuk fokus pada keadilan dan "transisi yang adil" lebih penting dari sebelumnya.

- 2) **Inklusif:** Ini memerlukan upaya sektor publik dan swasta yang terpadu untuk menyertakan sebanyak mungkin orang dalam peningkatan akses ke manfaat sosial, partisipasi politik, peluang ekonomi, dan barang serta layanan penting. Ini menyerukan fokus khusus pada mereka yang paling rentan atau yang saat ini dikecualikan berdasarkan pendapatan, jenis kelamin, ras, etnis, dan jenis identitas lainnya. Yang terkait erat dengan ketimpangan dan ketidakadilan adalah kenyataan bahwa banyak orang dikecualikan dari akses ke layanan kesehatan dan pendidikan yang terjangkau, peluang ekonomi, dan hak bersuara dalam politik. Sifat dan tingkat pengecualian mereka sering kali didasarkan pada hambatan struktural yang mengakar dan keadaan di luar kendali mereka sendiri. Pandemi telah membuat pengecualian ini semakin parah. Pandemi juga telah meningkatkan hambatan yang harus diatasi oleh rumah tangga dan masyarakat untuk mencapai akses dan peluang yang lebih besar. Contohnya termasuk petani kecil dan pengusaha mikro atau kecil yang tidak memiliki akses ke input dasar, pembiayaan, dan pasar, serta minoritas ras dan etnis yang merasa lebih sulit untuk menyelesaikan pendidikan, menemukan perumahan yang terjangkau, dan mendapatkan akses ke layanan keuangan dan pekerjaan di sebagian besar negara. Contohnya juga termasuk siswa berpenghasilan rendah yang semakin tertinggal dari teman-teman sebayanya karena pengecualian digital dan kondisi kehidupan yang padat. Dan mereka termasuk perempuan yang menanggung beban yang lebih berat dari biasanya untuk mengasuh anak-anak dan orang tua sementara juga menjadi sebagian besar pekerja penting, dan terlalu sering menghadapi diskriminasi dan pelecehan di tempat kerja. Kebijakan publik dan model bisnis yang sengaja inklusif dalam desain dan implementasinya lebih penting dari sebelumnya.
- 3) **Berkelanjutan:** Ini memerlukan komitmen sektor publik dan swasta untuk mencapai pembangunan yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Secara khusus,

konsensus yang kuat telah muncul tentang perlunya memisahkan pertumbuhan ekonomi dari emisi karbon tinggi, penggunaan sumber daya alam yang berlebihan, terutama air dan keanekaragaman hayati, degradasi dan polusi lingkungan, dan eksploitasi manusia. Pemisahan seperti itu akan sangat penting untuk mengatasi tantangan yang saling terkait dari kemiskinan, perubahan iklim, kelangkaan sumber daya alam, dan ketidakamanan manusia. Meskipun aktivitas dan pertumbuhan ekonomi melambat karena pandemi COVID-19, lintasan keseluruhan menuju bencana yang didorong oleh iklim terus meningkat dan meningkat dan jumlah dan tingkat keparahan bencana alam, dari kebakaran hutan dan kekeringan hingga badai dan banjir terus bertambah. Banyak yang melihat dampak global pandemi sebagai pendahulu dari dampak sistemik perubahan iklim yang berpotensi jauh lebih buruk. Kebijakan publik yang ramah lingkungan, teknologi baru, pembiayaan dan infrastruktur yang berkelanjutan, serta model bisnis yang lebih efisien, sirkular, dan regeneratif untuk mencapai ekonomi rendah karbon atau nol karbon yang pada saat yang sama menciptakan lapangan kerja yang layak menjadi lebih penting dari sebelumnya.

Adil. Inklusif. Berkelanjutan. Pembaca mungkin bertanya, “[J]alu apa yang baru?” Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia telah ada sejak tahun 1948, misalnya, dan telah lama ada seruan untuk hak-hak pekerja, hak-hak sipil, dan keadilan sosial dan lingkungan yang lebih baik, bertahun-tahun sebelum gerakan sosial global baru-baru ini seperti #MeToo, #BlackLivesMatter, dan #ExtinctionRebellion. Pada tahun 2011, Prinsip-prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia didukung dengan suara bulat oleh Dewan Hak Asasi Manusia Perserikatan Bangsa-Bangsa. Demikian pula, Pembangunan Berkelanjutan telah menjadi ambisi yang disepakati secara global sejak Konferensi PBB tentang Lingkungan dan Pembangunan pada tahun 1992, yang dikenal sebagai KTT Bumi Rio. Hal ini semakin digalakkan sejak tahun 2015, ketika lebih dari 190 Kepala Negara menandatangani untuk melaksanakan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan pada bulan September dan Perjanjian Iklim PBB Paris pada bulan Desember tahun tersebut.

Selama dua dekade terakhir, banyak komisi dan laporan global, nasional, dan tingkat kota telah menjajaki jenis kebijakan publik, undang-undang, peraturan, dan insentif pasar yang diperlukan untuk mendorong tercapainya tujuan ini atau untuk menghindari risiko dan biaya dari tidak adanya tindakan. Platform lain telah mengidentifikasi prioritas kepemimpinan sektor swasta dan tindakan yang harus diambil oleh perusahaan, lembaga keuangan, wirausahawan sosial, dan berbagai sektor industri untuk menghormati hak asasi manusia, membangun model bisnis yang lebih inklusif, dan mencapai pembangunan berkelanjutan. Telah ada studi terperinci tentang risiko ekonomi dan kesehatan yang tinggi dari epidemi dan pandemi serta cara menghindarinya. Ada kesepakatan luas di antara para pembuat kebijakan dan pemimpin bisnis di banyak negara tentang peran penting sains, teknologi, data, dan inovasi dalam mencapai tujuan ini, meskipun dengan beberapa pengecualian. Ada juga banyak pedoman untuk tindakan yang dapat diambil oleh universitas dan kelompok penelitian,

organisasi nonpemerintah, kelompok perempuan, pemuda, buruh dan masyarakat adat, serta pemimpin tingkat sipil dan masyarakat.

Singkatnya, kita sebagian besar tahu apa yang dibutuhkan dan telah mengetahuinya sejak lama. Namun, meskipun banyak contoh kemajuan yang telah dibuat, ada kegagalan kolektif untuk mencapai kecepatan, skala, dan dampak sistemik yang dibutuhkan. Pemimpin bisnis, politik, dan pemimpin masyarakat lainnya terlalu berpuas diri. Sebagian besar terlalu nyaman dengan status quo. Perubahan telah terjadi secara bertahap, paling banter. Banyak proyek dan inisiatif telah diluncurkan, tetapi perubahan tingkat sistem yang dicapai terlalu sedikit. Perusahaan telah mengembangkan teknologi, produk, layanan, dan metrik baru, tetapi sebagian besar dari mereka belum melakukan cukup banyak hal untuk menyelaraskan kembali strategi inti dan model bisnis mereka secara mendasar untuk mencapai hasil yang bermanfaat secara terukur atau untuk menghindari dampak negatif pada manusia dan planet ini. Pemerintah telah mengubah beberapa undang-undang, peraturan, dan insentif pasar, tetapi terlalu sedikit di terlalu sedikit tempat. Sebagian besar paket pemulihan dan stimulus setelah krisis keuangan global, misalnya, gagal memasukkan kondisi atau insentif untuk kebijakan dan praktik yang lebih inklusif dan hijau, meskipun kesenjangan ini telah diatasi secara lebih efektif melalui inisiatif pemulihan pandemi.

Peristiwa luar biasa tahun 2020 dan 2021 telah memberikan "peringatan" bagi umat manusia yang tidak mungkin diabaikan. Peristiwa tersebut telah menciptakan rasa urgensi universal yang berlandaskan pada rasa keterhubungan manusia yang lebih besar dan tujuan bersama, meskipun terjadi penurunan tajam dalam pertemuan fisik dan perjalanan. Lebih dari sebelumnya dalam generasi kita, peristiwa terkini telah menyoroti ketimpangan dan ketidakadilan sistemik dan struktural yang terjadi di hampir setiap negara. Peristiwa tersebut telah membuat kita sadar akan sifat sinkron dan berjenjang dari guncangan dan krisis kemanusiaan, ekonomi, dan alam berskala besar. Yang terpenting, peristiwa terkini telah menunjukkan kegagalan banyak lembaga dan sistem kita saat ini untuk memberikan hasil yang adil, inklusif, dan berkelanjutan. Misalnya, sistem kesehatan, sistem pangan, sistem energi, sistem jaminan sosial, dan sistem inklusi keuangan dan digital kita semuanya telah mengalami tekanan berat akibat pandemi, tingkat ketimpangan yang tinggi, dan krisis iklim. Bahkan di negara-negara terkaya di dunia, sistem penting ini bisa dibilang tidak lagi sesuai dengan tujuannya. Jelas, pemerintah memiliki tanggung jawab utama untuk memungkinkan masyarakat mereka menghadapi tantangan mendesak ini melalui perubahan yang diperlukan dalam kebijakan publik dan tata kelola. Namun, pemerintah menghadapi kendala serius. Ini berkisar dari kendala fiskal dan kapasitas kelembagaan yang tidak memadai hingga kurangnya kemauan politik dan faksionalisme yang melemahkan hingga korupsi, penindasan, dan situasi konflik kekerasan. Bahkan dalam situasi tata kelola publik yang baik, tantangannya sering kali terlalu rumit dan multidimensi, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengatasinya terlalu terdistribusi dan dibatasi, bagi pemerintah untuk bertindak secara efektif sendirian.

Pemimpin bisnis dan perusahaan memiliki peran penting untuk dimainkan. Ini terutama berlaku untuk perusahaan global yang besar. Mengingat skala kegiatan mereka dan ruang lingkup jaringan dan hubungan mereka, karakteristik tata kelola perusahaan, strategi,

pelaporan, dan kemitraan mereka dapat memengaruhi kehidupan jutaan orang dan planet ini, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Memang, mereka semakin terdorong oleh logika bisnis untuk bertindak—logika penciptaan nilai berkelanjutan dan kapitalisme pemangku kepentingan, yang mengakui bahwa banyak aspek dari tantangan ini bukan hanya masalah sosial tetapi juga faktor material dalam penciptaan nilai perusahaan yang perlu diintegrasikan sepenuhnya ke dalam formulasi strategi dan praktik manajemen. Inilah perbaikan sistemik yang dibutuhkan masyarakat dari tata kelola dan manajemen sektor swasta untuk menyertai apa yang dibutuhkan dalam tata kelola publik guna mengamankan kemajuan yang lebih kuat menuju masa depan yang adil, inklusif, dan berkelanjutan.

1.2 KEHARUSAN BISNIS UNTUK MENERJEMAHKAN PRINSIP-PRINSIP KAPITALISME

Yang pasti, banyak perusahaan telah mulai merespons selama dua dekade terakhir. Mereka telah menetapkan kebijakan dan sistem untuk mengelola dan melaporkan kepada publik tentang keberlanjutan atau kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) mereka di samping kinerja keuangan dan operasional mereka, dan untuk memperkuat mekanisme yang saling menguntungkan untuk keterlibatan pemangku kepentingan. Para pemimpin juga telah mulai bekerja sama secara kolektif untuk menyetujui prinsip dan tujuan bersama untuk menerapkan aspek-aspek tertentu dari kapitalisme pemangku kepentingan dan untuk memprioritaskan isu-isu ESG&D yang perlu ditangani pada tingkat sistemik. Namun, masih banyak pekerjaan yang perlu dilakukan oleh semua perusahaan, bahkan para pelopor, untuk menerjemahkan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan ke dalam praktik yang ketat dan sistematis.

Kebijakan dan Praktik Tingkat Perusahaan

Ratusan perusahaan mengambil tindakan di tingkat perusahaan untuk menanamkan pengelolaan risiko dan peluang ESG ke dalam operasi bisnis inti dan rantai pasokan mereka. Salah satu barometer terbaik untuk menilai kedalaman dan keluasan kinerja keberlanjutan atau ESG&D perusahaan dan keterlibatannya dengan dan dampaknya terhadap para pemangku kepentingan adalah melalui pelaporan publiknya tentang hal ini. Penelitian oleh KPMG pada tahun 2020 menyimpulkan bahwa sekitar 80% dari 100 perusahaan teratas berdasarkan pendapatan di masing-masing dari 52 negara dan yurisdiksi yang disurvei sekarang menerbitkan laporan tanggung jawab perusahaan atau keberlanjutan, naik dari sekitar 25% pada tahun 2001–2002.¹¹ KPMG juga menyimpulkan bahwa 90% atau lebih dari 250 perusahaan terbesar di dunia berdasarkan pendapatan, sebagaimana didefinisikan oleh peringkat Fortune 2019, menghasilkan laporan keberlanjutan dan telah melakukannya selama lebih dari satu dekade. Lebih jauh lagi, jaminan pihak ketiga atas laporan-laporan ini dan datanya juga meningkat. Pada tahun 2021, misalnya, Pusat Kualitas Audit menemukan bahwa 95% perusahaan S&P memiliki informasi ESG terperinci yang tersedia untuk umum dan lebih dari separuhnya memiliki beberapa bentuk jaminan atau verifikasi atas metrik ESG mereka.

Ambisi tujuan dan target ESG perusahaan juga meningkat. Ambil contoh iklim. Perusahaan-perusahaan terkemuka mulai menetapkan target tidak hanya untuk mengurangi jumlah absolut dan intensitas emisi karbon dalam operasi mereka sendiri, tetapi juga di

sepanjang rantai pasokan mereka. Semakin banyak yang menetapkan target dan komitmen berbasis sains yang lebih ambisius untuk mencapai emisi nol bersih pada atau sebelum tahun 2050, sejalan dengan Perjanjian Iklim Paris. Demikian pula, di bidang-bidang seperti air dan keanekaragaman hayati, perusahaan-perusahaan beralih dari tujuan efisiensi operasional dan manajemen dalam "pagar" mereka sendiri ke komitmen daerah aliran sungai dan lanskap yang lebih luas dan ke solusi berbasis alam. Sejumlah kecil perusahaan mengambil langkah lebih jauh dan membuat komitmen publik terhadap praktik lingkungan dan sosial-ekonomi yang memberikan solusi regeneratif, restoratif, atau positif bersih yang bertujuan untuk memulihkan dan memperkuat ekosistem dan daya dukung alam. Upaya ini melampaui mitigasi dampak lingkungan negatif dan eksternalitas. Keterlibatan pemangku kepentingan secara proaktif dan pencapaian manfaat bersama serta akuntabilitas antara perusahaan dan pemangku kepentingannya sangat penting dalam memajukan sebagian besar tujuan ini.

Lebih banyak perusahaan juga melakukan uji tuntas hak asasi manusia untuk mengidentifikasi, mengelola, memantau, dan bertanggung jawab atas risiko hak asasi manusia yang menonjol. Ini termasuk tetapi tidak terbatas pada kepatuhan terhadap standar ketenagakerjaan inti dan standar hukum lainnya yang mengikat dan menetapkan target publik untuk keberagaman dan inklusi dalam operasi dan praktik ketenagakerjaan mereka sendiri. Baik pandemi COVID-19 maupun krisis iklim telah menyoroti tantangan ketidaksetaraan dan kerentanan dalam rantai nilai perusahaan dan masyarakat tempat mereka beroperasi. Akibatnya, perusahaan-perusahaan terkemuka mulai menangani masalah-masalah seperti upah dan pendapatan yang layak, percepatan aksi iklim, dan pendekatan yang lebih holistik terhadap kesejahteraan karyawan. Sekali lagi, keterlibatan dan akuntabilitas pemangku kepentingan adalah kuncinya. Seperti yang telah dicatat oleh Profesor John Ruggie dan rekan-rekannya, "penerapan uji tuntas hak asasi manusia oleh perusahaan jika dilakukan dengan benar membawa perhatian dan kepentingan pemangku kepentingan yang terdampak menjadi lebih menonjol dalam pengambilan keputusan perusahaan baik di tingkat operasional maupun kepemimpinan, dan ... hal ini memberikan gambaran tentang seperti apa satu jalur yang efektif dan layak menuju 'kapitalisme pemangku kepentingan' dalam praktiknya."

Namun, meskipun kemajuan telah dicapai, dengan tidak adanya pengungkapan wajib dan akuntabilitas atas kinerja ESG, perusahaan-perusahaan pionir ini tetap menjadi minoritas dari sekitar 63.000 perusahaan publik yang tercatat di dunia dan jumlah perusahaan swasta yang lebih besar lagi. Sementara rencana untuk menerapkan persyaratan pengungkapan wajib untuk emisi karbon perusahaan, uji tuntas hak asasi manusia, dan keberagaman sedang diperdebatkan di UE, masih banyak pekerjaan yang harus dilakukan agar pelaporan tersebut menjadi penggerak utama perubahan. Sama halnya, meskipun kemajuan substansial telah dicapai selama tahun 2020 dan 2021 menuju metrik ESG yang lebih umum disepakati, tidak adanya standar pelaporan global yang diterima secara umum berarti bahwa sulit bagi investor, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya untuk membandingkan bahkan pelapor perusahaan pionir pada tingkat ketelitian dan konsistensi yang diperlukan untuk mendorong transformasi skala besar, apalagi mendorong yang lamban untuk membuat kemajuan yang

lebih cepat. Namun, agenda penetapan target keberlanjutan dan pengungkapan publik bergerak ke arah yang benar.

Inovasi bisnis untuk dampak sosial juga mendapatkan momentum. Gabungan perusahaan lama dan pengusaha rintisan mengejar peluang bisnis dan pasar baru yang terkait dengan pengembangan teknologi, proses, produk, layanan, pembiayaan, dan model bisnis baru untuk memenuhi kebutuhan sosial dan lingkungan. Misalnya, pada tahun 2017, Komisi Bisnis dan Pembangunan Berkelanjutan menyimpulkan dalam laporan utamanya, “Penelitian kami menunjukkan bahwa pencapaian Tujuan Global hanya dalam empat sistem ekonomi [pangan dan pertanian, kota, energi dan material, serta kesehatan dan kesejahteraan] dapat membuka 60 ‘titik panas’ pasar yang diperkirakan bernilai Rp. 120 Triliyun pada tahun 2030 dalam bentuk penghematan dan pendapatan bisnis.” Pada tahun 2020, laporan Forum Ekonomi Dunia tentang Masa Depan Alam dan Bisnis menyimpulkan bahwa 15 transisi dalam tiga sistem sosial ekonomi pangan, penggunaan lahan dan laut, infrastruktur dan lingkungan binaan, serta energi dan ekstraktif dapat menghasilkan peluang bisnis tahunan senilai Rp.10,1 triliun dan 395 juta pekerjaan pada tahun 2030. Laporan tersebut juga menambahkan peringatan serius tentang risiko dan biaya yang parah akibat tidak adanya tindakan.

Investor institusional dunia juga secara nyata meningkatkan penyaringan ESG, produk investasi, dan aktivitas keterlibatan perusahaan dengan fokus pada pengintegrasian risiko dan peluang ini ke dalam kebijakan dan pengambilan keputusan mereka. Laporan Juli 2020 memperkirakan, misalnya, “Nilai aset global yang menerapkan data lingkungan, sosial, dan tata kelola untuk mendorong keputusan investasi hampir dua kali lipat selama empat tahun, dan lebih dari tiga kali lipat selama delapan tahun, menjadi Rp. 400 triliun pada tahun 2020,” dan, “ukuran tim ESG di pengelola uang juga telah tumbuh di 30 pengelola uang teratas, sebesar 229% dibandingkan dengan tahun 2017.” Analisis oleh Bloomberg Intelligence memperkirakan, “Aset ESG global berada di jalur yang tepat untuk melampaui Rp. 530 triliun pada tahun 2025, yang mewakili lebih dari sepertiga dari total aset yang diproyeksikan sebesar Rp.140,5 triliun yang dikelola. Badai sempurna yang diciptakan oleh pandemi dan pemulihan hijau, kemungkinan akan mengungkapkan bagaimana ESG dapat membantu menilai serangkaian risiko keuangan baru dan memanfaatkan pasar modal.”

Banyak perusahaan juga membuat langkah besar dalam mengelola risiko dan memanfaatkan peluang teknologi digital dan big data. Kita baru saja mulai memahami peluang memanfaatkan platform digital bersama ilmu material dan ilmu hayati untuk mengatasi tantangan dalam kesehatan global, pendidikan, ketahanan pangan, energi, air, serta inklusi digital dan keuangan. Pada saat yang sama, kita baru berada pada tahap awal pemahaman dan mitigasi beberapa risiko terhadap manusia dan planet yang ditimbulkan oleh teknologi baru ini dan dampak skala besar dari platform yang dimungkinkannya.

Selama tahun 2020 dan 2021, ribuan perusahaan telah menanggapi untuk mengatasi biaya kemanusiaan dan ekonomi dari pandemi COVID-19, selain berfokus pada kelangsungan bisnis dan likuiditas keuangan mereka sendiri selama krisis. Mereka telah memanfaatkan kemampuan bisnis inti mereka, seperti protokol kesehatan dan keselamatan kerja, kapasitas manufaktur dan logistik, pemasaran dan penjangkauan media, serta sumbangan dan

kesukarelaan filantropis mereka dan suara mereka sebagai pendukung kebijakan. Organisasi seperti Forum Ekonomi Dunia, Business Fights Poverty, World Business Council for Sustainable Development, JUST Capital, dan kamar dagang nasional, untuk menyebutkan beberapa saja, telah membentuk platform bisnis dan respons COVID-19. Tujuan kolektif mereka adalah untuk mengadakan dan memobilisasi respons bisnis terhadap COVID-19, untuk berbagi praktik baik, dan untuk melacak kinerja.

Prinsip dan Komitmen Kolektif

Kepemimpinan bisnis kolektif baru-baru ini juga telah membantu memberikan landasan konseptual yang lebih kokoh untuk mengejar bisnis dan penciptaan nilai sosial secara bersamaan. Pada tahun 2019, baik Forum Ekonomi Dunia maupun US Business Roundtable menerbitkan pernyataan penting yang menyerukan perusahaan untuk mengadopsi serangkaian prinsip khusus dalam hal ini. Manifesto Davos Forum menyegarkan pernyataan yang awalnya diterbitkan pada tahun 1973, dan diuraikan dalam Kotak 1.1. Pernyataan-pernyataan ini memberikan serangkaian prinsip, meskipun tantangan yang jelas yang ditimbulkan oleh pernyataan-pernyataan tersebut dan dibahas dalam buku ini adalah bagaimana perusahaan dapat menerjemahkannya ke dalam praktik yang sistematis.

Kotak 1.1 Manifesto Davos

A. Tujuan perusahaan adalah melibatkan semua pemangku kepentingannya dalam penciptaan nilai bersama dan berkelanjutan. Dalam menciptakan nilai tersebut, perusahaan tidak hanya melayani pemegang sahamnya, tetapi juga semua pemangku kepentingannya—karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas lokal, dan masyarakat luas. Cara terbaik untuk memahami dan menyelaraskan berbagai kepentingan semua pemangku kepentingan adalah melalui komitmen bersama terhadap kebijakan dan keputusan yang memperkuat kemakmuran jangka panjang perusahaan.

- (i) Perusahaan melayani pelanggannya dengan menyediakan proposisi nilai yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Perusahaan menerima dan mendukung persaingan yang adil dan lapangan bermain yang setara. Perusahaan tidak menoleransi korupsi. Perusahaan menjaga ekosistem digital tempatnya beroperasi agar andal dan tepercaya. Perusahaan membuat pelanggan sepenuhnya menyadari fungsionalitas produk dan layanannya, termasuk implikasi negatif atau eksternalitas negatif.
- (ii) Perusahaan memperlakukan karyawannya dengan bermartabat dan hormat. Perusahaan menghormati keberagaman dan berupaya untuk terus meningkatkan kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan. Dalam dunia yang berubah cepat, perusahaan mendorong kemampuan kerja yang berkelanjutan melalui peningkatan keterampilan dan pelatihan ulang yang berkelanjutan.
- (iii) Perusahaan menganggap pemasoknya sebagai mitra sejati dalam penciptaan nilai. Perusahaan memberikan peluang yang adil bagi pendatang baru di pasar.

Perusahaan mengintegrasikan penghormatan terhadap hak asasi manusia ke dalam seluruh rantai pasokan.

- (iv) Perusahaan melayani masyarakat luas melalui kegiatannya, mendukung komunitas tempat perusahaan bekerja, dan membayar pajak yang adil. Perusahaan memastikan penggunaan data yang aman, etis, dan efisien. Perusahaan bertindak sebagai pengelola alam semesta lingkungan dan material untuk generasi mendatang. Perusahaan secara sadar melindungi biosfer kita dan memperjuangkan ekonomi yang sirkular, bersama, dan regeneratif. Perusahaan terus memperluas batas pengetahuan, inovasi, dan teknologi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- (v) Perusahaan memberikan pengembalian investasi kepada pemegang sahamnya yang memperhitungkan risiko kewirausahaan yang terjadi dan kebutuhan akan inovasi berkelanjutan dan investasi berkelanjutan. Perusahaan mengelola penciptaan nilai jangka pendek, menengah, dan panjang secara bertanggung jawab dalam upaya mendapatkan keuntungan berkelanjutan bagi pemegang saham yang tidak mengorbankan masa depan demi masa kini.

B. Perusahaan lebih dari sekadar unit ekonomi yang menghasilkan kekayaan. Perusahaan memenuhi aspirasi manusia dan masyarakat sebagai bagian dari sistem sosial yang lebih luas. Kinerja harus diukur tidak hanya berdasarkan keuntungan bagi pemegang saham, tetapi juga berdasarkan cara perusahaan mencapai tujuan lingkungan, sosial, dan tata kelola yang baik. Remunerasi eksekutif harus mencerminkan tanggung jawab pemangku kepentingan.

C. Perusahaan yang memiliki cakupan kegiatan multinasional tidak hanya melayani semua pemangku kepentingan yang terlibat langsung, tetapi juga bertindak sebagai pemangku kepentingan—bersama dengan pemerintah dan masyarakat sipil—dari masa depan global kita. Kewarganegaraan global perusahaan mengharuskan perusahaan untuk memanfaatkan kompetensi inti, kewirausahaan, keterampilan, dan sumber daya yang relevan dalam upaya kolaboratif dengan perusahaan dan pemangku kepentingan lain untuk memperbaiki keadaan dunia.

Selama beberapa tahun terakhir, beberapa jaringan bisnis dan investor global terkemuka telah menetapkan persyaratan dan tujuan baru yang ambisius untuk keanggotaan mereka. Misalnya, pada bulan Desember 2020, Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan, yang dibentuk pada saat KTT Bumi Rio 1992 dan beranggotakan lebih dari 200 perusahaan terkemuka dunia, menetapkan lima kriteria keanggotaan berikut berdasarkan kinerja keberlanjutan. Dewan ini meminta semua anggotanya untuk dapat mematuhi atau menjelaskan kinerja mereka di setiap bidang ini paling lambat pada bulan Desember 2022:

- ✚ Menetapkan ambisi untuk mencapai emisi gas rumah kaca (GRK) nol bersih, paling lambat tahun 2050 dan memiliki rencana yang didasarkan pada sains untuk mencapainya.
- ✚ Menetapkan tujuan lingkungan jangka pendek dan menengah yang ambisius dan didasarkan pada sains yang berkontribusi pada pemulihan alam/keanekaragaman hayati paling lambat tahun 2050.
- ✚ Menyatakan dukungan terhadap Prinsip-prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia dengan menerapkan kebijakan untuk menghormati hak asasi manusia dan proses uji tuntas hak asasi manusia.
- ✚ Menyatakan dukungan untuk inklusi, kesetaraan, keberagaman, dan penghapusan segala bentuk diskriminasi.
- ✚ Beroperasi pada tingkat transparansi tertinggi dengan mengungkapkan informasi keberlanjutan yang material sesuai dengan Gugus Tugas Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim (TCFD) dan menyelaraskan Manajemen Risiko Perusahaan (ERM) dengan risiko terkait lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG).

Investor institusional juga telah meningkatkan ambisi dan jangkauan inisiatif aksi kolektif mereka, terutama terkait perubahan iklim. Net-Zero Asset Managers Alliance, misalnya, diluncurkan pada Desember 2020. Dikelola oleh sekelompok enam jaringan investor lainnya, aliansi tersebut menggambarkan dirinya sebagai “sekelompok manajer aset internasional yang berkomitmen untuk mendukung tujuan emisi gas rumah kaca nol bersih pada tahun 2050 atau lebih cepat, sejalan dengan upaya global untuk membatasi pemanasan hingga 1,5 derajat Celsius; dan mendukung investasi yang selaras dengan emisi nol bersih pada tahun 2050 atau lebih cepat.”

Hingga pertengahan tahun 2021, terdapat 128 penanda tangan dengan aset senilai Rp.43 triliun yang dikelola. Koalisi iklim yang dipimpin investor lainnya yang didirikan sejak tahun 2017 meliputi Net-Zero Asset Owner Alliance, Paris Aligned Investment Initiative, dan Climate Action 100+. Investor juga mulai terlibat dalam aksi kolektif di luar penanganan perubahan iklim. Pada tahun 2018, Investor Alliance on Human Rights didirikan, dengan sekitar 170 investor institusional sebagai anggota, dan pada tahun 2020, 128 investor institusional bersatu untuk mendukung komitmen mengatasi rasisme sistemik melalui portofolio, keterlibatan perusahaan, dan advokasi kebijakan mereka

Singkatnya, perusahaan dan investor dari semua ukuran serta sektor industri dan asosiasinya mulai menanggapi risiko sistemik seperti pandemi, perubahan iklim, kesenjangan, privasi data, dan tantangan lainnya. Mereka melakukannya dengan cara yang bertujuan untuk menyeimbangkan kepentingan karyawan, masyarakat, dan pemangku kepentingan utama perusahaan lainnya dengan harapan mengenai kinerja keuangan, daya saing, dan pertumbuhan. Pergeseran perilaku dari bawah ke atas ini menunjukkan pergeseran yang lebih luas dalam tata kelola dan manajemen perusahaan, yang kemudian disebut kapitalisme pemangku kepentingan dan dibingkai sebagai tandingan kapitalisme pemegang saham. Namun, meskipun arah perjalanan ini telah menemukan ekspresi dalam prinsip-prinsip dan

beberapa kerangka hukum, hal itu belum didefinisikan secara lebih spesifik dan sistematis untuk tujuan implementasi praktis.

Dengan tidak adanya panduan praktis yang terstruktur seperti itu, kapitalisme pemangku kepentingan tetap lebih merupakan aspirasi yang disepakati bersama daripada perubahan sistemik dalam kapitalisme yang telah diserukan oleh para pemimpin dari semua lapisan masyarakat. Buku ini berupaya membantu menggerakkan gerakan kapitalisme pemangku kepentingan ke tingkat berikutnya dari perspektif apa yang dapat dilakukan perusahaan itu sendiri, baik secara individu maupun kolektif. Buku ini bertujuan untuk memberi perusahaan peta jalan praktis untuk praktik yang ketat dan meluas yang akan membantu mengatur ulang kapitalisme agar sejalan dengan tuntutan ekonomi, sosial, dan politik yang dihadapinya di abad ke-21.

1.3 PENGERTIAN KAPITALISME PEMANGKU KEPENTINGAN

Dilihat dari perdebatan yang semakin ramai tentang topik tersebut, gagasan umum tentang kapitalisme pemangku kepentingan suatu bisnis harus dijalankan demi kepentingan menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham DAN pemangku kepentingan utama lainnya adalah konsep yang diperdebatkan dan sering disalahartikan. Dalam pengertiannya yang paling mendasar, konsep tersebut memiliki sejarah panjang dan telah mengambil berbagai bentuk di seluruh dunia. Rumusan kontemporer dapat ditelusuri ke teori manajemen AS dan Eropa yang muncul pada tahun 1960-an dan 1970-an, diabadikan dalam Manifesto Davos 1973 dan sejak itu telah disegarkan dalam prinsip-prinsip terbaru yang dikeluarkan oleh US Business Roundtable dan World Economic Forum pada tahun 2019. Pernyataan ulang yang menonjol ini telah menghasilkan gelombang minat baru dan membangkitkan kembali polemik lama yang paling terkenal terkait dengan ekonom Milton Friedman, yang menentang gerakan tanggung jawab sosial perusahaan tahun 1960-an dan 1970-an dengan menegaskan dalam banyak kata bahwa "bisnis dari bisnis adalah bisnis." Cara terbaik untuk meningkatkan kejelasan dan kegunaan perdebatan ini adalah dengan mendefinisikan lebih konkret apa itu kapitalisme pemangku kepentingan dan apa yang bukan.

Apa yang Bukan Kapitalisme Pemangku Kepentingan

Pertama, kapitalisme pemangku kepentingan bukanlah kapitalisme yang diarahkan oleh negara. Cukup banyak pemerintah, seperti Jerman dan Jepang, telah menanamkan gagasan penciptaan nilai bersama di antara para pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya dengan cara mereka sendiri dalam undang-undang dan budaya tata kelola perusahaan mereka. Namun, dalam melakukannya, tidak ada yang bertujuan untuk menggantikan peran dewan sebagai tempat pengambilan keputusan utama dalam perusahaan. Pemerintah-pemerintah ini tidak berusaha untuk mengganti penilaian mereka dengan penilaian para direktur dan tim manajemen dalam keputusan strategis dan menjalankan perusahaan mereka sehari-hari. Tidak ada pemilihan pemenang dan pecundang secara langsung oleh birokrat publik sejauh menyangkut alokasi sumber daya dan pelaksanaan aspek-aspek bisnis lainnya.

Kedua, dalam hal yang sama, kapitalisme pemangku kepentingan bukanlah sosialisme melalui pintu belakang. Kapitalisme ini tidak menyatakan bahwa kepentingan pemegang saham harus disubordinasikan kepada kepentingan pemangku kepentingan lainnya, seperti karyawan, atau bahwa bisnis harus menuruti perintah pemerintah dalam menyediakan barang publik. Sebaliknya, teori ini menyatakan bahwa:

- ❖ korporasi, yang merupakan konstruksi hukum masyarakat yang memberikan hak istimewa tertentu seperti tanggung jawab terbatas dan perlakuan pajak yang berbeda, merupakan wahana untuk penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan;
- ❖ penciptaan nilai perusahaan tersebut dapat dibedakan dari gagasan hasil keuangan jangka pendek atau penilaian pasar saham; dan
- ❖ jumlah kontributor material dan penerima manfaat dari penciptaan nilai perusahaan dari waktu ke waktu tentu lebih besar daripada penyedia modal finansial perusahaan.

Ketiga, hanya karena kapitalisme pemegang saham pandangan bahwa perusahaan harus dijalankan semata-mata untuk mengoptimalkan keuntungan pemegang saham juga difokuskan pada penciptaan nilai perusahaan tidak berarti bahwa hal itu pada dasarnya sama dengan kapitalisme pemangku kepentingan. Kritikus yang mengemukakan argumen ini³⁰ mengatakan bahwa perusahaan dijalankan semata-mata untuk kepentingan pemegang saham mereka secara alami memperhitungkan peran material pemangku kepentingan lain dalam menciptakan nilai tersebut karena merupakan tugas direktur dan manajer mereka untuk mempertimbangkan segala hal yang secara material dapat memengaruhi kinerja keuangan dan harga saham perusahaan. Jika tidak, harga saham mereka akan anjlok, dan mereka akan kehilangan pekerjaan. Mereka berpendapat bahwa kapitalisme pemangku kepentingan yang berlandaskan pada penciptaan nilai bisnis yang berkelanjutan membuat perbedaan tanpa perbedaan yang berarti. Ini seperti anggur lama dalam botol baru yang lebih layak dilihat masyarakat latihan hubungan masyarakat.

Argumen ini cacat seharusnya sudah sangat jelas dari sejarah panjang pemegang saham yang terkejut (misalnya, harga saham perusahaan perorangan tiba-tiba jatuh) sebagai akibat dari kelalaian lingkungan, sosial, dan tata kelola yang tidak terduga bahwa pasar ekuitas dan obligasi tidak sepenuhnya efisien. Pasar keuangan masih jauh dari menginternalisasi faktor-faktor nonfinansial material secara memadai, khususnya risiko dan peluang yang biasanya terjadi dalam perusahaan dalam jangka menengah hingga panjang. Mereka tidak memiliki informasi yang sempurna, dan begitu pula para direktur dan manajer dalam perusahaan itu sendiri, terutama jika mereka beroperasi dalam kerangka tata kelola yang gagal mengumpulkan dan menerapkan informasi yang dapat ditindaklanjuti secara sistematis tentang faktor-faktor jangka menengah dan tidak berwujud tersebut. Hanya karena proses mengoptimalkan penciptaan nilai perusahaan memaksimalkan arus kas yang didiskontokan secara teori harus memperhitungkan semua pertimbangan material secara finansial, baik jangka pendek maupun jangka panjang, tidak berarti bahwa perusahaan benar-benar melakukannya dalam praktik secara konsisten. Kapitalisme pemangku kepentingan yang berfokus pada penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan merupakan perbedaan yang sangat besar, dan perbedaan tersebut adalah praktik, yang menjadi topik buku ini.

Apakah Kapitalisme Pemangku Kepentingan Itu: Penciptaan Nilai Perusahaan yang Berkelanjutan

Kapitalisme pemangku kepentingan dalam istilah konseptual adalah gagasan tentang perusahaan sebagai konstruksi sosial, bukan semata-mata finansial, yang tujuannya adalah penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan, bukan semata-mata peningkatan profitabilitas dan valuasi pasar, yang berarti penciptaan nilai pemegang saham.

Penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan berarti menghasilkan nilai yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan utama perusahaan, termasuk pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, distributor, dan masyarakat. Ini termasuk menciptakan nilai ekonomi serta menghormati hak-hak masyarakat, membangun modal manusia dan sosial mereka, serta melindungi dan memulihkan modal alam, dengan demikian memperkuat kekuatan ekosistem sosial dan lingkungan tempat perusahaan beroperasi dan dengan demikian kinerjanya sendiri, khususnya dalam jangka menengah hingga panjang. Ketiga aspek ini penciptaan nilai langsung yang berkelanjutan dan dibagikan bagi para pemangku kepentingan perusahaan serta nilai sosial yang lebih luas—penting dalam haknya sendiri, tetapi juga saling memperkuat. Bersama-sama, ketiganya memberikan efek pada makna tiga dimensi dari keberlanjutan dalam konteks ini: penciptaan nilai yang sekaligus berkelanjutan secara finansial, sosial, dan lingkungan.

Definisi penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan ini terwujud dalam cara yang jelas, objektif, dan operasional dalam perusahaan yang menerapkannya secara ketat. Secara objektif, penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan mencakup elemen-elemen inti berikut:

- ✚ Profitabilitas yang kuat dan berkelanjutan;
- ✚ Pekerjaan yang layak yang mencakup penghormatan terhadap hak dan perlindungan pekerja yang diakui secara internasional dan mendukung kompensasi yang mencerminkan peningkatan produktivitas dan mencakup upah “hidup” yang memadai;
- ✚ Penghormatan terhadap hak asasi manusia secara lebih umum;
- ✚ Internalisasi eksternalitas lingkungan yang signifikan dalam produksi (melalui penghindaran dan pengurangannya) dan penjualan (melalui harga) barang dan jasa; dan
- ✚ Standar etika dan tata kelola yang tinggi, termasuk tidak adanya toleransi terhadap suap; penghindaran praktik bisnis yang anti-persaingan; dan pembayaran pajak yang adil sebagai pengakuan atas peran penting layanan publik dan kapasitas administratif dalam menjaga lingkungan bisnis yang vital dan tatanan sosial.

Secara operasional, hal ini terwujud dalam integrasi sistematis dimensi berwujud dan tidak berwujud perusahaan, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, dan dimensi keuangan dan non-keuangan dalam jangka menengah hingga panjang dalam proses tata kelola dan sistem manajemennya. Aspek material ini perlu dipahami secara sengaja dan dipertimbangkan secara sadar dalam tata kelola dan manajemen perusahaan. Hal ini karena

perusahaan yang berhati-hati dalam mengelola aset, investasi, hubungan utama, dan lisensi sosialnya untuk beroperasi dengan cara yang menghasilkan nilai bersama dan berkelanjutan daripada nilai yang sempit dan sementara, dan yang memperbarui daripada menghabiskan elemen-elemen ini, lebih mungkin untuk mengoptimalkan nilai perusahaan bagi semua pemangku kepentingannya, termasuk pemegang saham, dari waktu ke waktu. Perusahaan yang tidak menghasilkan nilai wajar bagi karyawannya, mitra rantai nilai, dan komunitasnya tidak mungkin mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi dari waktu ke waktu, karena bergantung pada aset dan hubungan ini. Hal ini terutama berlaku saat ini ketika faktor-faktor non-finansial yang tidak berwujud tersebut menjadi lebih material bagi penciptaan nilai karena pergeseran yang sesuai dalam konteks operasi bisnis yang mendasarinya. Pergeseran tersebut mencakup perubahan dalam regulasi lingkungan, sikap konsumen dan karyawan terhadap teknologi dan pengumpulan serta penerapan data, sikap sosial terkait diskriminasi dan pengucilan, biaya pelanggaran keamanan siber dan pertanggungjawaban asuransi, kondisi keuangan dan layanan publik di banyak negara, tingkat ketidakpastian, pengangguran, dan ketidaksetaraan di negara lain, dan sebagainya.

Oleh karena itu, praktik kapitalisme pemangku kepentingan adalah upaya untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan melalui integrasi sistematis faktor-faktor material yang disebut nonfinansial ke dalam tata kelola, manajemen, dan pelaporan perusahaan. Inilah yang memastikan bahwa risiko, peluang, dan pertimbangan terkait lainnya sepenuhnya diinternalisasi dalam pengambilan keputusan. Internalisasi sistematis faktor-faktor tersebut melalui pengumpulan informasi dan perspektif pemangku kepentingan utama perusahaan secara tekun membantu dewan direksi dan tim manajemennya membuat penilaian yang sepenuhnya matang tentang apa yang terbaik bagi kapasitas perusahaan untuk mempertahankan penciptaan nilai bersama dari waktu ke waktu. Sederhananya, kapitalisme pemangku kepentingan adalah tentang tata kelola yang baik—penerapan ketelitian yang lebih besar dan uji tuntas yang lebih luas dalam menjalankan perusahaan yang sangat penting dalam konteks yang berubah saat ini.

Inti dari kapitalisme pemangku kepentingan adalah bahwa peningkatan nilai pemegang saham, khususnya ketika ditafsirkan secara ekstrem sebagai harga saham jangka pendek dan kinerja laba per saham, mungkin merupakan kondisi yang diperlukan, tetapi itu tentu saja bukan kondisi yang cukup untuk pemenuhan tujuan mendasar perusahaan: peningkatan nilai perusahaan yang dibagikan dan berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan utamanya, termasuk tetapi tidak terbatas pada penyedia modalnya. Konsep dan narasi kapitalisme pemangku kepentingan telah memperoleh—atau lebih tepatnya memperoleh kembali—keunggulan dalam beberapa tahun terakhir, terutama dengan penerbitan kembali Manifesto Davos dan Pernyataan Tujuan Korporasi dari Meja Bundar Bisnis serta inisiatif UE terkait baru-baru ini, termasuk Arahan Pelaporan Non-Finansial 2014, Rencana Aksi untuk Membiayai Pertumbuhan Berkelanjutan dan Inisiatif Tata Kelola Perusahaan Berkelanjutan baru-baru ini, yang menerima dukungan berbasis luas selama konsultasi publik dan tampaknya akan menghasilkan perubahan penting dalam waktu dekat. Namun, ini bukanlah gagasan baru. Kapitalisme pemangku kepentingan bukanlah hal baru.

Kapitalisme telah ada dalam berbagai bentuk dan budaya bisnis selama beberapa dekade, bahkan berabad-abad, meskipun istilah tersebut tidak digunakan secara eksplisit.

Beragam Tradisi Sejarah dan Hukum Kapitalisme Pemangku Kepentingan

Seperti yang diuraikan sebelumnya, model ekonomi yang berorientasi pada pemangku kepentingan bukanlah hal baru. Di Inggris, misalnya, perusahaan yang menikmati tanggung jawab terbatas dan saham yang dapat diperdagangkan pada awalnya dibatasi pada perusahaan yang diberi izin oleh Kerajaan atau Undang-Undang Parlemen, pada prinsipnya untuk melaksanakan kegiatan kepentingan publik tertentu seperti membangun jembatan atau universitas. Praktik ini berkembang dari waktu ke waktu hingga meluas ke perusahaan dengan tujuan kuasi-publik yang dianggap seperti mempromosikan kepentingan ekonomi Inggris Raya di luar negeri melalui pendirian perusahaan dagang besar di wilayah tertentu, contoh awal adalah Perusahaan Petualang Pedagang pada tahun 1553 dan Perusahaan Hindia Timur, yang didirikan pada tahun 1600. Piagam Bank of England tahun 1694 yang saat itu bersifat swasta memperjelas bahwa tujuannya adalah "untuk mempromosikan kebaikan publik dan manfaat bagi rakyat kita." Akses yang lebih luas oleh perusahaan swasta terhadap tanggung jawab terbatas dan perdagangan saham diperluas hanya pada pertengahan abad kesembilan belas melalui pengesahan Undang-Undang Perusahaan Saham Gabungan tahun 1844 dan Undang-Undang Tanggung Jawab Terbatas tahun 1855. Tetapi memaksimalkan pengembalian pemegang saham bukanlah inti dari tujuan perusahaan atau tugas direktur selama abad kesembilan belas. Namun, dimulai pada awal abad kedua puluh, pertumbuhan pengaruh investor dikombinasikan dengan yurisprudensi yang menguntungkan membantu mengabadikan keutamaan pemegang saham sebagai paradigma dominan tata kelola perusahaan di Inggris. Undang-Undang Perusahaan tahun 2006 berupaya untuk menggabungkan tradisi yang berbeda ini. Undang-undang ini menanamkan pembacaan keutamaan pemegang saham atas tanggung jawab direktur ke dalam hukum tetapi juga menunjukkan bahwa mereka harus "memperhatikan" kepentingan pemangku kepentingan lainnya. Rumusan kompromi yang tidak jelas ini kemudian disebut nilai pemegang saham yang tercerahkan, tetapi telah memunculkan perdebatan tanpa akhir tentang apa artinya dalam praktik dan dalam hal litigasi.

Di Indonesia, pada paruh pertama abad kedua puluh, perusahaan-perusahaan terkemuka secara terbuka menyatakan komitmen mereka untuk mempertimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Henry Ford pernah menyatakan: "Ada satu aturan bagi industrialis, yaitu: membuat barang dengan kualitas terbaik dengan biaya serendah mungkin, dan membayar upah setinggi mungkin." Pada tahun 1929, ketua dan presiden General Electric menyatakan bahwa mereka menjalankan perusahaan berdasarkan teori pemangku kepentingan dalam tata kelola perusahaan tanpa menyebutkannya demikian:

Maafkan saya karena saya bersikap pribadi, sikap saya terhadap pekerjaan saya sebagai pejabat eksekutif General Electric Company sangat berbeda, baik saya menjadi wali amanat lembaga atau pengacara investor. Jika saya menjadi wali amanat, siapa saja penerima manfaat dari perwalian tersebut? Kepada siapa saya berutang kewajiban saya? Konsep saya tentang hal ini adalah: Ada tiga kelompok orang yang berkepentingan dengan lembaga

tersebut. Kelompok pertama adalah kelompok yang terdiri dari lima puluh ribu orang yang telah menanamkan modal mereka di perusahaan, yaitu para pemegang sahamnya. Kelompok kedua adalah kelompok yang terdiri dari sekitar seratus ribu orang yang telah menanamkan tenaga dan hidup mereka untuk bisnis perusahaan. Kelompok ketiga adalah para pelanggan dan masyarakat umum. Pelanggan memiliki hak untuk menuntut agar perusahaan yang begitu besar tidak hanya menjalankan bisnisnya dengan jujur dan benar, tetapi juga harus memenuhi kewajiban publik dan melaksanakan tugas publiknya dengan kata lain, betapapun besarnya perusahaan itu, perusahaan itu harus menjadi warga negara yang baik.

Sekarang, saya menganggap kepercayaan saya pertama-tama adalah untuk memastikan bahwa modal yang ditanamkan ke perusahaan ini aman, digunakan dengan jujur dan bijaksana, dan dibayar dengan tingkat pengembalian yang wajar. Jika tidak, kita tidak akan bisa mendapatkan modal. Pekerja tidak akan punya peralatan. Kedua, orang-orang yang menginvestasikan tenaga dan hidup mereka dalam bisnis ini mendapatkan upah yang layak, keberlangsungan pekerjaan, dan pengakuan atas hak mereka atas pekerjaan yang telah mereka tekuni untuk pekerjaan yang sangat terampil dan terspesialisasi. Ketiga, pelanggan mendapatkan produk yang sesuai dengan yang direpresentasikan dan harganya sesuai dengan kewajiban kepada orang-orang yang menginvestasikan modal dan tenaga mereka. Terakhir, masyarakat memiliki bisnis yang berfungsi untuk kepentingan umum dan melaksanakan tugasnya sebagaimana seharusnya sebagai warga negara yang baik dan hebat. Saya pikir apa yang benar dalam bisnis sangat dipengaruhi oleh tumbuhnya rasa amanah yang telah saya jelaskan. Orang tidak lagi merasa berkewajiban mengambil dari tenaga kerja untuk keuntungan modal, atau mengambil dari publik untuk keuntungan keduanya, tetapi lebih baik mengelola dengan bijaksana dan adil demi kepentingan semua orang.

Demikian pula, Kredo Johnson & Johnson, yang disetujui pada tahun 1943, setahun sebelum perusahaan beralih dari kepemilikan keluarga ke kepemilikan publik, dan masih berlaku hingga saat ini, menyatakan secara eksplisit bahwa tanggung jawabnya adalah kepada mereka yang menggunakan produk dan layanannya, karyawan, komunitas, dan pemegang saham dalam urutan itu, dengan menyatakan di bagian akhir: “Ketika kita beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip ini, para pemegang saham harus menyadari keuntungan yang adil.” Pada tahun 1950-an, CEO Sears Robert E. Wood berpendapat bahwa laba jangka panjang pemegang saham dapat ditingkatkan dengan memenuhi kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan lainnya. Laporan tahunan General Motors tahun 1964 juga mencerminkan “perusahaan yang mengakui nilai yang diciptakan oleh dan untuk semua pemangku kepentingannya.” Ini adalah pola pikir yang berlaku di komunitas bisnis Amerika selama era yang disebut kapitalisme manajerial yang berasal dari tahun 1940-an hingga 1970-an. Dekade-dekade ini merupakan periode pertumbuhan tinggi dan kemakmuran yang meningkat secara luas, yang setidaknya menunjukkan bahwa budaya perusahaan kapitalisme pemangku kepentingan tidak bertentangan dengan daya saing industri dan pertumbuhan ekonomi yang kuat, terlepas dari narasi tandingan yang muncul dengan munculnya dan berlanjutnya dominasi doktrin keutamaan pemegang saham dalam beberapa dekade setelahnya.

Eropa, Asia, dan Amerika Latin telah memiliki tradisi yang panjang dan lebih tahan lama tentang perusahaan yang dikelola demi kepentingan penciptaan nilai perusahaan jangka panjang demi keuntungan semua pemangku kepentingan. Peran penting yang dimainkan oleh yayasan pemegang saham yang dikendalikan keluarga dan perusahaan induk tentu saja berkontribusi pada budaya perusahaan jangka panjang dan modal pasien yang khas di Eropa kontinental. Ada lebih dari 3000 yayasan semacam itu di seluruh Skandinavia, Jerman, dan Swiss. Perusahaan-perusahaan ini menyumbang sepertiga dari PDB Swedia dan lebih dari setengah kapitalisasi pasar Bursa Efek Kopenhagen serta bagian yang signifikan dari komunitas perusahaan Jerman dan Swiss. Basis kuat perusahaan industri "Mittelstand" milik keluarga berukuran sedang di Jerman juga sesuai dengan tradisi manajemen ini. Meskipun perusahaan milik yayasan memiliki banyak kesamaan dengan bisnis keluarga, perusahaan-perusahaan ini dibedakan oleh komitmen tambahan dan tidak dapat dibatalkan untuk kelangsungan perusahaan, yaitu, untuk penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan milik yayasan cenderung memiliki cakrawala waktu yang lebih panjang daripada perusahaan milik keluarga, yang telah ditemukan memiliki cakrawala waktu yang lebih panjang daripada perusahaan milik investor eksternal.

Asia dan Eropa juga memiliki kerangka hukum tata kelola perusahaan dan praktik adat yang menanamkan banyak ciri kapitalisme pemangku kepentingan. Di Jepang dan tempat lain di Asia Timur, misalnya, perusahaan dan pemangku kepentingannya sering kali secara implisit menganggap diri mereka sebagai keluarga. Sistem Jepang digambarkan berdasarkan 'logika komunitas', sedangkan sistem didasarkan pada 'logika pasar'. Di Indonesia, pasar cenderung beroperasi secara bebas dan akhir-akhir ini negara menanggung konsekuensi sosial, misalnya dalam bentuk tunjangan pengangguran dan bantuan nasional. Di Jepang, kecenderungannya adalah menganggap lebih baik mencegah dan menunda potensi kerusakan pada tatanan sosial dan pemerintah harus bertindak untuk mengurangi dampak perubahan yang tidak dapat dihindari. Hal ini tampaknya berlaku di tingkat perusahaan dan nasional dan intinya adalah keyakinan bahwa 'keluarga' adalah yang utama. Dengan kata lain, tatanan masyarakat tidak boleh dirusak dengan sengaja atau ceroboh dan jika perlu, negara harus turun tangan untuk mencegahnya. Tentu saja, laba penting dan esensial untuk bertahan hidup, tetapi bagi orang Jepang, bukan itu satu-satunya yang penting bahkan di masa sekarang ketika pentingnya 'nilai pemegang saham' telah menjadi semacam agama di tempat lain.

Karena konteks budaya ini serta kecenderungan terhadap kepemilikan silang saham industri dan bank yang luas atau yang setara dengannya (misalnya, kelompok chaebol Korea Selatan), tata kelola perusahaan di Asia Timur Laut condong ke arah kerja sama dan pembangunan konsensus di antara para pemangku kepentingan—yaitu, integrasi berbagai kepentingan pemangku kepentingan ke dalam pengambilan keputusan perusahaan, baik secara formal maupun implisit, serta kecenderungan untuk menganggap perusahaan pada akhirnya sebagai konstruksi sosial daripada konstruksi finansial. Memang, selama bertahun-tahun, investor asing telah mengeluh tentang subordinasi kepentingan pemegang saham, terkadang dengan lantang. Namun, sementara sikap dan praktik telah berubah dalam hal ini,

tata kelola perusahaan Asia Timur Laut terus menunjukkan etos kapitalisme pemangku kepentingan yang kuat.

Di negara-negara Asia Selatan dan Tenggara serta Amerika Latin, bisnis milik keluarga atau yang dikendalikan keluarga mendominasi lanskap perusahaan. Sekitar 85% perusahaan di kawasan Asia-Pasifik dimiliki oleh keluarga, termasuk di Tiongkok. McKinsey memperkirakan bahwa pangsa bisnis milik keluarga di antara perusahaan multinasional terbesar di dunia dapat meningkat dari 15% menjadi 40% dari tahun 2015 hingga 2025, terutama sebagai akibat dari meningkatnya jumlah perusahaan keluarga besar di Asia-Pasifik. Di India juga, tradisi perusahaan besar milik keluarga berlaku dan ada penggunaan kelompok perusahaan yang meluas, sering kali dalam bentuk piramida dengan basis yang luas dalam banyak kegiatan dan perusahaan yang berbeda. Di perusahaan Asia dan pasar berkembang lainnya, model tata kelola yang berpusat pada keluarga cenderung lebih disukai daripada model tata kelola non-keluarga "profesional" Barat.

Dengan demikian, budaya tata kelola perusahaan di sebagian besar dunia diarahkan pada keberlanjutan jangka panjang perusahaan dan pelestarian hubungan pemangku kepentingan yang mendukung tujuan ini, yang disebut kapitalisme pemangku kepentingan. Tidak mengherankan bahwa direktur dan eksekutif dari luar negeri sering bingung dengan perdebatan tentang kapitalisme pemangku kepentingan di sana. Mereka telah menjalankan perusahaan mereka sesuai dengan prinsip-prinsip ini selama beberapa dekade. Setidaknya dalam hal penting ini, sistem Anglo-Amerika harus mengejar ketertinggalan, meskipun Asia terus mengejar ketertinggalan dalam aspek-aspek lain dari tata kelola perusahaan yang baik. Lebih tepatnya, mengingat tradisi historis kapitalisme manajerial mereka sendiri, Indonesia harus melakukan beberapa penyeimbangan ulang yang penting untuk memperbaiki ketertinggalan mereka dalam arah keutamaan kepentingan pemegang saham selama generasi terakhir.

Sebagian besar konsensus internasional ini berakar pada hukum, meskipun sebagian besar kode tata kelola perusahaan ini tetap pada tingkat tinggi, yang terutama mengartikulasikan tugas direktur terhadap perusahaan daripada pemangku kepentingan tertentu seperti pemegang saham. Tetapi bahkan, perspektif pemangku kepentingan tentang tata kelola perusahaan telah memengaruhi yurisprudensi jika bukan hukum perundang-undangan. Dalam kasus *Paramount Communications v. Time Inc.* pada tahun 1989, Pengadilan Tinggi Delaware mengizinkan direktur Time Inc. untuk menolak tawaran pengambilalihan Paramount meskipun tawaran tersebut memaksimalkan nilai finansial pemegang saham. Dalam kasus yang berpengaruh tersebut, argumen keutamaan pemegang saham murni ditolak oleh pengadilan. Dalam kasus *Credit Lyonnais Bank N.V. v. Pathe Communications Corp.* (1991), Pengadilan Tinggi lebih lanjut mempromosikan model pemangku kepentingan atas dasar bahwa direktur tidak memiliki kewajiban kepada satu kelompok kepentingan saja, tetapi kepada perusahaan secara keseluruhan dan "komunitas kepentingan yang diwakili oleh perusahaan." Pada tahun 2000, provinsi di Indonesia telah mengubah Undang-Undang Perusahaan Umum mereka untuk memasukkan aspek-aspek konsep pemangku kepentingan, dengan sebagian besar negara bagian secara tegas mengizinkan direktur untuk

mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan mereka.

Satu negara yang memiliki dasar hukum yang sangat spesifik untuk pendekatan pemangku kepentingan terhadap tata kelola perusahaan adalah Jerman. Undang-Undang Perusahaan Saham, Undang-Undang Penetapan Bersama, dan Kode Tata Kelola Perusahaan secara formal membentuk sistem partisipasi pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan perusahaan atau lebih tepatnya partisipasi karyawan. Perusahaan besar memiliki dewan manajemen dan dewan pengawas. Untuk perusahaan dengan lebih dari 2000 karyawan, setengah dari anggota dewan pengawas dipilih oleh karyawan. Untuk perusahaan dengan antara 500 dan 2000 karyawan, pekerja memilih sepertiga dari dewan pengawas. Dewan manajemen perusahaan besar diharuskan memiliki direktur untuk urusan ketenagakerjaan. Selain itu, dewan pekerja diharuskan di mana [k]aryawan berpartisipasi dalam diskusi dan keputusan tentang semua hal yang berkaitan dengan kondisi ketenagakerjaan.

Dewan pekerja juga memiliki hak penentuan bersama dalam kasus pemecatan, di bidang pelatihan kejuruan karyawan, dan dalam kasus keluhan. Di perusahaan yang lebih besar, juga harus ada komite ekonomi kecil. Dewan ini tidak memiliki hak untuk ikut menentukan, tetapi hak untuk mendapatkan informasi dan hak ini sangat luas, termasuk informasi tentang: situasi ekonomi dan keuangan perusahaan; situasi produksi dan penjualan; program investasi; proyek rasionalisasi dan penutupan; perubahan organisasi, termasuk merger; usulan perubahan metode. Ide di balik dewan pekerja adalah bahwa penentuan bersama, yaitu hak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (tentang hal-hal yang memengaruhi mereka, ditambah dengan memperoleh informasi latar belakang penting tentang perusahaan), harus meningkatkan kepercayaan, kerja sama, dan keharmonisan. Apa yang tampaknya terjadi sebenarnya adalah bahwa hal ini membantu meningkatkan seluruh jaringan hubungan antara pemberi kerja dan karyawan, karena keberadaan hak formal untuk diajak berkonsultasi memastikan terjadinya diskusi informal. Dan penyediaan informasi menjadi latar belakang untuk partisipasi di tingkat dewan.

Masih harus dilihat apakah negara-negara lain akan bergerak untuk mengabadikan kapitalisme pemangku kepentingan secara lebih eksplisit dan spesifik ke dalam undang-undang tata kelola perusahaan mereka dan jika demikian, bagaimana caranya. Dalam perkembangan terkait, beberapa yurisdiksi telah mulai memeriksa apakah akan membuat atau memperluas dasar hukum untuk perusahaan yang memberikan manfaat publik atau yang disebut sebagai perusahaan Sektor Keempat, kembali ke pendekatan asli Inggris untuk membuat piagam perusahaan untuk tujuan publik.

Perekonomian biasanya memiliki tiga sektor: sektor publik, sektor swasta, dan sektor nirlaba (organisasi masyarakat sipil nonpemerintah). Namun, di beberapa yurisdiksi, muncul sektor keempat yang menggabungkan pendekatan berbasis pasar dari perusahaan swasta dengan tujuan sosial dan lingkungan dari sektor publik dan nirlaba. Organisasi di sektor ini, yang sering disebut sebagai perusahaan yang memberikan manfaat, hadir dalam berbagai macam model, mulai dari bisnis yang digerakkan oleh misi, perusahaan sosial, dan bisnis

berkelanjutan hingga koperasi, perusahaan yang memberikan manfaat, dan perusahaan berbasis agama, antara lain.

Korporasi yang berorientasi pada keuntungan atau kepentingan publik dapat dikatakan sebagai ekspresi utama kapitalisme pemangku kepentingan. Jumlah dan ukurannya terus bertambah dalam beberapa tahun terakhir di Indonesia dan tempat lain sebagai respons terhadap keterbatasan hukum dan praktik keutamaan pemegang saham di wilayah hukum tersebut. Namun, sementara beberapa negara telah mengadopsi bentuk korporasi baru dan reformasi hukum dan peraturan lainnya dalam beberapa tahun terakhir untuk mengakui korporasi berorientasi keuntungan, Fourth Sector Group, sebuah organisasi yang didedikasikan untuk memajukan sektor tersebut, telah mengamati:

Korporasi ini masih sangat baru dan hanya melayani kebutuhan sejumlah kecil organisasi berorientasi keuntungan. Sebagian besar, korporasi berorientasi keuntungan tidak diakui sebagai kelas entitas yang berbeda secara hukum. Jadi, ketika pengusaha berorientasi keuntungan mulai menciptakan entitas baru untuk mewujudkan tujuan mereka, mereka biasanya terpaksa memilih jalur nirlaba atau berorientasi keuntungan, atau terpaksa menciptakan struktur hibrida yang rumit jika mereka dapat menemukan (dan mampu) mendapatkan nasihat hukum yang tepat. Hal ini sering kali menyebabkan mereka harus mengorbankan visi mereka dan menerima pengorbanan yang memberatkan. Tantangan ini mulai ditangani seiring dengan semakin dipahaminya perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada keuntungan. Seiring dengan potensinya dalam mendorong kemajuan ekonomi, sosial, dan lingkungan, sektor keempat akan menjadi lebih formal dan menonjol dalam hukum, melengkapi sektor-sektor yang sudah ada sekaligus memungkinkan perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada keuntungan untuk mendorong keberlanjutan dan pemerataan di samping laba.

Singkatnya, kapitalisme pemangku kepentingan sudah dipraktikkan dan berlandaskan hukum di seluruh dunia hingga tingkat yang sangat tinggi, meskipun dalam berbagai bentuk. Namun, bahkan di wilayah hukum yang belum mengakar kuat, perubahan dalam undang-undang publik, piagam perusahaan, atau struktur kepemilikan tidak diperlukan untuk menjalankan bisnis sesuai dengan prinsip-prinsip ini. Sebaliknya, hal ini dapat dicapai melalui pemahaman yang jelas tentang konsep tersebut, apresiasi terhadap pendorong relevansinya yang meningkat, dan komitmen terhadap implementasi praktis oleh dewan dan tim manajemen berdasarkan praktik baik yang muncul. Tidak ada hambatan yang melekat untuk bergabung dengan gerakan perusahaan yang berkembang di seluruh sektor dan wilayah yang mengambil langkah-langkah praktis untuk menanggapi keharusan kepemimpinan bisnis baru ini.

Volume ini dimaksudkan untuk menjadi sumber daya konseptual dan praktis bagi generasi baru kepemimpinan bisnis ini, sebuah pemaparan tentang mengapa, apa, dan bagaimana kapitalisme pemangku kepentingan dan penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Bab pengantar ini telah mendefinisikan konsep-konsep ini dan memberikan gambaran singkat tentang berbagai manifestasi historis dan hukumnya di seluruh dunia. Bab 2 mengkaji perubahan terkini dalam konteks operasi bisnis yang mendorong praktik tata

kelola dan manajemen perusahaan lebih jauh ke arah ini, terlepas dari konteks hukum dan budaya. Bab 3 memberikan gambaran umum tentang lima elemen tematik utama dari sebuah agenda untuk menerapkan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan dengan tekun dalam sebuah perusahaan guna meningkatkan kapasitasnya untuk menghasilkan nilai perusahaan bersama dan berkelanjutan. Bab 4, 5, 6, dan 7 memberikan pandangan yang lebih rinci dan fungsional tentang agenda tindakan ini: panduan praktis untuk pelaksanaan dewan, tim manajemen, pelaporan perusahaan, dan kemitraan strategis dengan organisasi dan konstituen luar untuk mengatasi kelemahan sistemik dalam konteks sosial dan ekonomi tempat perusahaan beroperasi.

BAB 2

KONTEKS OPERASIONAL BISNIS BARU TAHUN 2020-AN

Pada abad ke-21, komunitas bisnis menghadapi risiko dan peluang yang pada dasarnya baru dan lebih kompleks. Dalam bab ini, pertama-tama kami menguraikan beberapa perubahan paling substansial yang sedang berlangsung, yang sebagian besar telah dipercepat atau diperburuk oleh biaya kemanusiaan dan ekonomi dari pandemi COVID-19. Kami kemudian menguraikan materialitas yang semakin meningkat terkait dengan masalah lingkungan, sosial, tata kelola, dan pengelolaan data (ESG&D) dan perubahan terkini dalam tata kelola perusahaan dan tanggung jawab perusahaan sebagai respons terhadap perubahan ini. Kami menyimpulkan dengan mengajukan kasus untuk pendekatan yang lebih terintegrasi untuk mengatur dan mengelola bisnis.

Kami berpendapat bahwa dalam konteks saat ini, hanya dengan mengintegrasikan pertimbangan ESG&D secara sistematis ke dalam praktik tata kelola, manajemen, dan pengungkapan inti, perusahaan dapat secara efektif menerapkan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan dan secara konsisten memberikan nilai perusahaan yang berkelanjutan bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Tata kelola perusahaan, manajemen, dan pengungkapan yang terintegrasi seperti itu adalah esensi praktis dari kapitalisme pemangku kepentingan, langkah yang menyertai pembicaraan. Selain itu, kemitraan korporat untuk mendorong perubahan di tingkat sistem sering kali diperlukan untuk mengatasi beberapa kelemahan atau risiko sistemik dalam lingkungan pendukungnya yang tidak dapat diatasi secara efektif oleh masing-masing perusahaan sendiri.

2.1 PERGESERAN DAN GUNCANGAN SISTEMIK

Selama dua dekade terakhir, konteks teknologi, lingkungan, geopolitik, dan sosial-ekonomi tempat perusahaan-perusahaan besar beroperasi telah berubah secara mendasar. Transformasi empat kali lipat ini melahirkan fase baru pengembangan industri dan integrasi ekonomi global yang masing-masing digambarkan sebagai Revolusi Industri Keempat dan Globalisasi 4.0,3. Hal ini juga berkontribusi terhadap guncangan dan krisis yang lebih parah dan sistemik. Lintasan transformasi besar ini akan sangat bergantung pada seberapa baik tata kelola di berbagai tingkatan perusahaan, pemerintah, dan internasional beradaptasi. Bagi perusahaan, mereka mengubah sifat penciptaan nilai, risiko, dan ekspektasi masyarakat dengan cara yang menantang konsepsi tradisional tentang tata kelola perusahaan dan tanggung jawab perusahaan.

Teknologi

Aktivitas ekonomi telah menjadi jauh lebih intensif pengetahuan dan terintegrasi secara geografis seiring dengan menguatnya ekonomi digital dan globalisasi selama dua dekade terakhir. Hal ini akan menjadi lebih demikian seiring dengan fase berikutnya dari otomatisasi, konektivitas, dan integrasi pasar yang berlangsung selama 20 tahun ke depan. Skala masif dan kecepatan eksponensial perubahan teknologi serta meningkatnya

konvergensi antara teknologi digital, fisik, dan biologis menciptakan risiko dan peluang baru yang fundamental bagi perusahaan di setiap sektor industri. Kekuatan sekuler ini mengubah penciptaan nilai perusahaan dan keunggulan kompetitif, sehingga semakin bergantung pada pembentukan modal tak berwujud, khususnya inovasi, pengembangan bakat, dan pencitraan merek. Hal ini biasanya memerlukan investasi dalam jangka waktu yang berkelanjutan, rentang waktu yang jauh lebih lama daripada yang diperlukan untuk dua strategi penciptaan nilai yang telah populer selama generasi terakhir: pemotongan biaya yang agresif termasuk melalui alih daya dan alih daya ke luar negeri; dan penggunaan leverage yang berlebihan, pembelian kembali saham, dan rekayasa keuangan.

Dalam perekonomian saat ini, bagi banyak industri, waktu untuk memasarkan dan kelincahan dalam menanggapi perubahan persyaratan pelanggan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang semakin penting. Dikombinasikan dengan ancaman terhadap ketahanan rantai pasokan yang disebabkan oleh pandemi, hal ini telah mulai mendorong reshoring dan reintegrasi produksi karena otomatisasi mengurangi porsi tenaga kerja dalam total biaya produksi. Secara khusus, digitalisasi kegiatan ekonomi yang sedang berlangsung membentuk kembali industri dan dalam beberapa kasus mengaburkan batasan di antara mereka, menciptakan risiko baru di samping peluang yang sangat besar untuk penciptaan nilai dan tekanan persaingan yang ketat pada perusahaan untuk melakukan investasi dalam teknologi dan orang-orang yang dibutuhkan untuk tetap berada di depan gangguan tersebut. Konektivitas seluler dan komputasi awan, pembelajaran mesin dan data besar, sensor di mana-mana dan internet untuk segala hal, robot dan realitas virtual, serta manufaktur aditif dan nanoteknologi mengganggu model bisnis di hampir setiap industri dan sektor jasa. Perubahan yang mengganggu ini masih jauh dari selesai. Inisiatif Transformasi Digital Industri dari Forum Ekonomi Dunia memperkirakan bahwa hal itu berpotensi menghasilkan lebih dari Rp. 100 triliun nilai bagi industri dan masyarakat selama satu dekade.⁴ Revolusi bioteknologi—terutama kemajuan terkini dalam pengurutan dan manipulasi gen—kemungkinan akan menciptakan gelombang besar tambahan penciptaan nilai yang mengganggu di berbagai industri selama satu atau dua dekade mendatang. Gangguan ketiga—revolusi energi—mungkin tidak lama lagi; Penurunan tajam biaya energi terbarukan dan energi surya dalam beberapa tahun terakhir bisa menjadi pertanda.

Kemajuan dalam tiga domain teknologi ini—digital, bioteknologi, dan energi—semakin cepat dan saling terkait. Ketiganya kemungkinan akan saling memperkuat selama satu atau dua dekade mendatang dengan cara yang mengubah model bisnis di hampir setiap industri. Pergeseran ini masih dalam tahap awal, tetapi jelas pandemi COVID-19 telah mempercepat kekuatan tektonik pertama—digital—dan mungkin terbukti memiliki dampak yang sama pada kekuatan kedua, biosains. Efek stimulatifnya pada ekonomi digital telah mengambil bentuk peningkatan besar dalam pekerjaan jarak jauh, konferensi digital, e-commerce, e-learning, konsumsi hiburan digital, e-medicine, pengiriman paket otomatis dan logistik, dan banyak lagi. Banyak dari perubahan dalam produksi dan konsumsi ini tampaknya akan bertahan lama setelah krisis kesehatan masyarakat, dengan dampak yang mendalam dan berkelanjutan pada rantai pasokan dan saluran distribusi.

Dengan demikian, berinovasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan teknologi kemungkinan besar akan menjadi keharusan utama dalam penciptaan nilai di era baru ini bagi hampir setiap industri. Setelah satu generasi melakukan outsourcing dan offshoring serta satu dekade suku bunga yang sangat rendah, sebagian besar perusahaan telah melewati titik keuntungan yang semakin berkurang dari penciptaan nilai terutama melalui efisiensi biaya dan leverage. Strategi-strategi ini kemungkinan besar tidak akan menjadi sumber utama penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan di tahun-tahun mendatang. Sebaliknya, investasi dalam perangkat keras dan perangkat lunak inovasi, termasuk khususnya keterampilan, kreativitas, dan motivasi orang-orang yang mendorong dan menerapkannya, siap menjadi pendorong terpenting keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, prasyarat mutlak kepemimpinan bisnis di tahun 2020-an adalah kemampuan untuk menggolongkan perusahaan di sekitar strategi untuk meningkatkan investasi, khususnya dalam hal-hal yang tidak berwujud seperti inovasi, pengembangan dan pemberdayaan tenaga kerja, serta personalisasi pelanggan dan loyalitas merek.

Lingkungan

Sejak Perjanjian Paris PBB tentang perubahan iklim disetujui pada tahun 2015, telah terjadi pergeseran besar dalam sikap sosial, pasar energi, agenda regulasi, serta preferensi konsumen dan investor terkait kebutuhan untuk mengambil tindakan segera dalam mengatasi perubahan iklim. Tren ini semakin cepat, didorong oleh peningkatan dramatis dalam peristiwa cuaca ekstrem terkait iklim di banyak negara selama lima tahun terakhir dan oleh bukti ilmiah dan ekonomi yang semakin meyakinkan tentang biaya tidak bertindak. Laporan IPCC tahun 2021 memberikan peringatan paling keras hingga saat ini bahwa perubahan iklim meluas, cepat, dan semakin intensif. Tren ini mengharuskan perusahaan untuk berpikir lebih cermat dan strategis tentang risiko dan peluang yang ditimbulkan oleh perubahan iklim dan transisi energi menuju emisi karbon nol bersih pada tahun 2050 terhadap operasi mereka saat ini dan strategi masa depan dari perspektif mitigasi dan adaptasi. Memang, baik regulator maupun investor bergerak cepat untuk mengharuskan perusahaan mengintegrasikan pertimbangan perubahan iklim ke dalam tata kelola perusahaan, strategi, manajemen risiko, dan pengungkapan, dengan menyadari bahwa risiko fisik dan transisi terkait dapat memiliki implikasi besar bagi kinerja perusahaan, bahkan kelangsungan hidup beberapa perusahaan dan industri. Jaringan untuk Menghijaukan Sistem Keuangan (NGFS), misalnya, adalah jaringan bank sentral dan pengawas keuangan yang bertujuan untuk mempercepat peningkatan keuangan hijau dan mengembangkan rekomendasi untuk peran bank sentral dalam mengatasi perubahan iklim. Didirikan pada Desember 2017, NGFS memiliki 95 anggota hingga Juni 2021, termasuk bank sentral terbesar di dunia. Di antara tindakan lainnya, NGFS telah mendorong "semua perusahaan yang menerbitkan utang atau ekuitas publik serta lembaga sektor keuangan untuk mengungkapkan sesuai dengan rekomendasi Gugus Tugas Pengungkapan Keuangan terkait Iklim (TCFD)." Hingga akhir tahun 2020, dukungan untuk TCFD telah tumbuh lebih dari 85% selama periode 15 bulan, menjangkau lebih dari 1500 organisasi di seluruh dunia, termasuk lebih dari 1340 perusahaan dengan kapitalisasi pasar sebesar Rp. 12,6 triliun dan lembaga keuangan yang bertanggung jawab atas aset sebesar Rp. 150 triliun. Selain

inisiatif dan komitmen sukarela, Uni Eropa dan Komisi Sekuritas dan Bursa Amerika Serikat (SEC), di antara regulator lainnya, mulai menetapkan persyaratan untuk pengungkapan wajib oleh perusahaan dan lembaga keuangan mengenai strategi dan metrik iklim mereka.

Sebagai hasil dari inisiatif kepemimpinan regulasi, investor, dan bisnis ini, praktik terbaik perusahaan baru telah muncul. Ini adalah komitmen publik oleh perusahaan dan investor institusional untuk mencapai target emisi "berbasis sains" nol bersih pada tahun 2050 dan untuk mulai menerapkan dalam beberapa tahun ke depan strategi dan jalur khusus yang konsisten dengan tujuan ini. Hingga pertengahan tahun 2021, lebih dari 1700 perusahaan di seluruh dunia telah berkomitmen untuk menetapkan target pengurangan emisi yang didasarkan pada sains iklim melalui inisiatif Target Berbasis Sains (SBTi). Sekitar 715 perusahaan ini telah mengadopsi target ambisi tinggi 1,5 °C yang ditetapkan oleh Perjanjian Paris. Bagi investor, Net-Zero Asset Owner Alliance yang disponsori Perserikatan Bangsa-Bangsa dan Net-Zero Asset Managers Initiative telah mengumpulkan investor institusional yang mewakili aset kelolaan masing-masing senilai Rp. 6,6 triliun dan Rp. 43 triliun untuk berkomitmen secara kolektif guna mengubah portofolio investasi mereka menjadi emisi GRK nol bersih pada tahun 2050 sejalan dengan target 1,5 °C yang ditetapkan oleh perjanjian Paris.⁹ Yurisdiksi politik, baik nasional maupun regional, juga menetapkan target nol bersih, termasuk aktor-aktor utama seperti Uni Eropa, Tiongkok, AS, Jepang, dan Korea Selatan. Pergeseran kebijakan dan regulasi ini pasti akan meningkatkan tekanan pada sektor korporasi untuk bergerak lebih cepat ke arah yang ditetapkan oleh koalisi bisnis dan investor pelopor ini.

Singkatnya, landasan hukum dan politik berubah dengan cepat di bawah perusahaan-perusahaan sehubungan dengan pengelolaan lingkungan. Meskipun perubahan iklim telah menjadi "pengubah permainan" dalam hal menempatkan isu lingkungan lebih kuat di ruang rapat dan agenda eksekutif, isu lingkungan lainnya juga meningkat dalam hal materialitas dan kepentingannya. Isu-isu tersebut mencakup tantangan terkait dan yang terus meningkat terkait ketidakamanan air, hilangnya keanekaragaman hayati, dan reaksi publik yang semakin meningkat terhadap polusi, mulai dari penurunan kualitas udara yang parah di kota-kota tertentu hingga plastik di lautan.

Geopolitik

Multipolaritas hubungan internasional yang semakin meningkat dan kembalinya persaingan kekuatan besar yang terbuka berkontribusi pada plurilateralisasi ekonomi dunia yang sedang berlangsung fragmentasi perdagangan dan investasi internasional yang hingga saat ini didorong oleh perjanjian perdagangan regional tetapi semakin dibentuk oleh gesekan geopolitik. Ketidakpastian dan kompleksitas meningkat, yang mengharuskan perusahaan multinasional untuk mengambil pendekatan yang lebih hati-hati untuk menilai risiko tersebut, termasuk ancaman terjebak di tengah-tengah perselisihan perdagangan, investasi, dan migrasi atau persaingan teknologi antara negara-negara besar dan blok perdagangan. Beberapa negara menerapkan hambatan baru terhadap arus investasi, sumber daya alam, manusia, dan data lintas batas, yang mencerminkan penurunan kepercayaan antarnegara dan kecenderungan pembuatan aturan internasional untuk memperlambat perubahan dalam

ekonomi dunia. Berbagai macam kebijakan industri tengah meningkat di seluruh dunia terkait dengan meningkatnya taruhan ekonomi dan keamanan nasional yang dirasakan negara-negara dalam efek skala "pemenang mengambil semuanya" dari teknologi digital dan model bisnis baru. Penyaringan investasi, persyaratan pengadaan, dan pembatasan ekspor tengah meningkat, seperti halnya persaingan di antara pengaturan perdagangan preferensial regional, yang semuanya berkontribusi pada meningkatnya kompleksitas dan kepekaan politik dalam menjalankan rantai pasokan global dan operasi penjualan. Memburuknya hubungan dengan Negara-negara Besar dan kebuntuan dalam fungsi negosiasi dan peradilan WTO merupakan tanda yang jelas bahwa faktor-faktor geopolitik kemungkinan akan tetap menjadi topik yang membutuhkan kelincahan strategis dan operasional oleh perusahaan.

Sosial-ekonomi

Seiring dengan meningkatnya skala ekonomi dan restrukturisasi industri akibat otomatisasi dan globalisasi, kesenjangan pendapatan dan ketidakamanan pekerja meningkat di banyak negara. Tren ini berpadu dengan kesenjangan ras dan etnis yang sudah berlangsung lama, dampak yang tidak proporsional terhadap rumah tangga berpendapatan rendah akibat krisis keuangan global dan pandemi COVID-19, serta meningkatnya ketegangan atas migrasi, sehingga memicu persepsi populer di banyak negara bahwa ekonomi mereka tidak cukup menguntungkan warga negara secara luas. Rasa frustrasi ini dan protes, kerusuhan sipil, dan polarisasi politik yang ditimbulkannya merupakan tanda peringatan bahwa konsensus sosial yang mendasari kebijakan ekonomi terbuka dan pro-pertumbuhan serta kapitalisme itu sendiri telah terkikis secara signifikan, seperti halnya kepercayaan terhadap perusahaan, yang cenderung menjadi agen dan wajah publik dari gangguan ekonomi.

Seiring dengan upaya pemerintah untuk menanggapi tantangan sosial-ekonomi dan politik ini, perusahaan dihadapkan pada ekspektasi yang meningkat terkait peran mereka dalam berkontribusi terhadap kesejahteraan umum pekerja dan masyarakat mereka. Ada harapan yang berkembang bahwa peran ini perlu mencakup, tetapi tidak terbatas pada, menghormati hak-hak pekerja dalam operasi dan rantai pasokan perusahaan itu sendiri, serta mendukung masyarakat tuan rumah melalui kontribusi untuk kegiatan amal dan sekolah. Perusahaan semakin dituntut untuk berkomitmen dan menekan pemerintah untuk menghormati hak asasi manusia, melindungi hak-hak sipil, dan mengatasi ketidakadilan sosial dan ketimpangan struktural secara lebih umum.

Selain itu, meskipun teknologi digital menawarkan banyak manfaat bagi masyarakat, teknologi tersebut juga menimbulkan tantangan baru bagi hak asasi manusia dan kontrak sosial, mulai dari penggunaan teknologi pengawasan massal dan pengumpulan serta penjualan data pribadi lainnya dalam skala besar hingga kebutuhan yang semakin meningkat untuk mengatasi misinformasi, disinformasi, dan ujaran kebencian. Oleh karena itu, perusahaan yang memproduksi atau menggunakan teknologi ini berada di bawah tekanan yang semakin besar untuk menunjukkan bahwa mereka memahami dan memitigasi risiko yang sesuai bagi pekerja, pelanggan, dan masyarakat luas, termasuk risiko yang dapat menyebabkan mereka terlibat dalam pelanggaran hak asasi manusia atau pelanggaran norma sosial setempat. Dalam iklim yang semakin rapuh secara sosial dan kepercayaan yang

menurun, kelalaian yang dilakukan oleh suatu perusahaan, seperti insiden yang berkaitan dengan privasi data pelanggan, korupsi, hak-hak buruh, atau pencemaran lingkungan, lebih mungkin meningkat menjadi krisis, yang berpotensi mengancam keberadaan perusahaan itu sendiri. Hal ini khususnya terjadi jika suatu perusahaan telah menderita defisit kepercayaan karena rekam jejak yang dianggap tidak peka atau merendahkan konteks sosial tempat perusahaan itu beroperasi.

Guncangan dan Krisis Sistemik

Guncangan dan krisis sistemik yang menyebabkan kerugian besar dan gangguan bagi jutaan orang jelas bukan hal baru. Korban kemanusiaan dan ekonomi yang sangat besar akibat dua Perang Dunia dan Depresi Besar adalah contoh nyata. Namun, akibat pergeseran transformasional yang diuraikan dalam bagian ini, frekuensi, kecepatan dan dalam beberapa kasus skala krisis alam, kemanusiaan dan ekonomi atau keuangan serta guncangan tingkat sistem telah meningkat selama beberapa dekade terakhir. Dalam kebanyakan kasus, krisis alam atau kemanusiaan menyebabkan kerugian finansial dan pekerjaan yang besar dan pada gilirannya semakin memperburuk penderitaan manusia. Pertimbangkan hal berikut:

1. **Epidemi dan pandemi:** Laporan World Economic Forum tahun 2019 yang meramalkan masa depan mencatat, “Pada peringatan 100 tahun pandemi influenza 1918, sangat menggoda untuk percaya bahwa dunia telah melihat epidemi terburuk. Namun, dengan meningkatnya perdagangan, perjalanan, kepadatan penduduk, perpindahan manusia, migrasi dan penggundulan hutan, serta perubahan iklim, era baru risiko epidemi telah dimulai. Jumlah dan keragaman kejadian epidemik telah meningkat selama 30 tahun terakhir, sebuah tren yang diperkirakan akan semakin meningkat. Wabah dan epidemik juga menyebabkan kerusakan ekonomi yang lebih besar saat terjadi.” Dengan demikian, kita tidak dapat berasumsi bahwa pandemi COVID-19 adalah peristiwa angsa hitam yang terjadi sekali seumur hidup.
2. **Bencana alam:** Negara-negara di seluruh dunia mengalami kekeringan, gelombang panas, kebakaran hutan, banjir, badai, dan peristiwa cuaca ekstrem terkait iklim lainnya yang belum pernah terjadi sebelumnya. Krisis kemanusiaan, biaya ekonomi, dan risiko perusahaan yang terkait terus tumbuh, dalam ukuran dan tingkat keparahan. Penelitian oleh para ilmuwan dan praktisi menyoroti meningkatnya kekhawatiran. Menurut Laporan Wawasan Cuaca, Iklim, dan Bencana tahunan Aon tahun 2019, “Periode dekade dari 2010–2019 menandai yang paling mahal dalam catatan modern untuk bencana alam global secara nominal dan disesuaikan dengan inflasi. Total kerusakan dan kerugian ekonomi langsung mencapai Rp.2,98 triliun. Ini adalah Rp.1,1 triliun lebih tinggi dari dekade sebelumnya. Tidak mungkin untuk mengetahui secara pasti apa yang akan terjadi pada dekade berikutnya. Namun, jika tren kerugian menjadi panduan, maka diperkirakan akan terus ada peristiwa yang lebih besar dan lebih mahal dalam skala global.”

Sementara perhatian dunia difokuskan pada penanganan pandemi COVID-19, potensi biaya kemanusiaan, ekonomi, dan lingkungan yang meluas akibat perubahan iklim dan guncangan terkait iklim tidak dapat diremehkan dan perlu dimitigasi dan disesuaikan untuk saat ini, tidak

ditunda hingga masa mendatang. Seperti yang disimpulkan Aon dalam Laporan Wawasan Cuaca, Iklim, dan Bencana 2020:

Mungkin hal terpenting dari tahun 2020 adalah pengakuan tentang bagaimana peristiwa yang terjadi bersamaan dapat memiliki implikasi global yang besar. 'Perpaduan' atau 'ekstrem yang saling terkait' ini akan memberikan peluang pembelajaran penting untuk perencanaan yang lebih baik karena dunia menjadi semakin kompleks dan menghadapi risiko yang meningkat atau muncul. Tahun 2020 juga menyoroti topik-topik seperti kesenjangan perlindungan untuk mengatasi populasi yang kurang terlayani dan semakin rentan, perlunya investasi tambahan seputar strategi mitigasi risiko untuk menavigasi bentuk-bentuk volatilitas baru, dan semakin besarnya pengaruh perubahan iklim terhadap kehidupan sehari-hari.

2.2 MENINGKATNYA MATERIALITAS RISIKO DAN PELUANG ESG&D

Tren yang diuraikan di atas meningkatkan materialitas isu ESG&D bagi perusahaan di hampir setiap sektor industri. Meskipun hal-hal spesifiknya berbeda tergantung pada industri dan keadaan, risiko dan peluang ESG&D memiliki dampak yang semakin besar pada kondisi keuangan atau kinerja operasional perusahaan melalui pengaruhnya terhadap kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai ekonomi baru, mengelola risiko dan mempertahankan nilai yang ada, serta memenuhi harapan masyarakat dan norma serta nilai sosial yang terus berkembang yang terkait dengan lisensi sosial perusahaan untuk beroperasi. Pergeseran bobot relatif dari apa yang disebut faktor nonfinansial dalam penciptaan dan pemeliharaan nilai perusahaan semakin menuntut dewan direksi untuk berpikir melampaui logika tersegmentasi tradisional tentang keutamaan pemegang saham dan tanggung jawab perusahaan.

Menciptakan dan Mempertahankan Nilai

Keuntungan yang sehat tetap menjadi syarat mutlak kinerja perusahaan. Namun, dalam konteks baru ini, isu-isu yang sebelumnya dianggap sebagai masalah sekunder atau bahkan tambahan bagi CEO dan dewan direksi wilayah hubungan pemangku kepentingan, filantropi, dan departemen teknologi informasi perusahaan telah menjadi penentu yang lebih penting bagi kapasitas perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai ekonomi. Oleh karena itu, isu-isu tersebut layak diintegrasikan sepenuhnya ke dalam tugas pengawasan inti, perumusan strategi, manajemen risiko, evaluasi kinerja, dan pelaporan publik dewan direksi dan tim eksekutif.

Perubahan iklim, air, keanekaragaman hayati, dan aspek lain dari pengelolaan lingkungan, misalnya, semakin menjadi faktor ekonomi material di dunia di mana teknologi, regulasi, dan dampak fisik terkait berubah dalam rentang waktu bertahun-tahun dan terkadang berbulan-bulan. Hal yang sama berlaku untuk pengelolaan sumber utama keunggulan kompetitif dalam Revolusi Industri Keempat: aset tak berwujud dan khususnya manusia. Pengembangan bakat, motivasi, dan keragaman tenaga kerja perusahaan dan kekayaan intelektualnya secara terus-menerus, termasuk teknologi baru, inovasi proses, dan data, merupakan hal yang penting bagi penciptaan nilai di era baru ini. Pertimbangan yang terkait dengan manusia, planet, dan inovasi, termasuk perlindungan dan penerapan nilai

tambah data perusahaan, karenanya harus lebih menonjol dalam alokasi modal dan keputusan manajemen inti lainnya di masa mendatang. Meningkatnya signifikansi faktor penciptaan nilai ini menyiratkan kebutuhan yang semakin besar untuk lebih memahami trade-off antara investasi dalam kapasitas dan kapabilitas baru dan rasionalisasi operasi dan aset yang ada.

Melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam berinvestasi untuk pertumbuhan masa depan sambil memberikan efisiensi dan keunggulan operasional saat ini menyiratkan perpanjangan cakrawala waktu investasi di luar jadwal penyusutan peralatan modal dan garis waktu pengembalian investasi yang umum dari strategi pemotongan biaya, restrukturisasi, dan alih daya. Ini jelas akan tetap menjadi elemen penting dalam kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai, tetapi agar keberhasilan perusahaan dapat dipertahankan dari waktu ke waktu dan dibagikan dengan pemangku kepentingan utama, dewan dan tim eksekutif perlu memperhatikan dengan saksama berbagai perubahan yang diuraikan di bagian sebelumnya untuk memastikan bahwa modal dialokasikan dengan tepat untuk investasi jangka panjang dalam produk, keterampilan, pasar, dan kapasitas produksi baru.

Mengelola Risiko dan Menjaga Nilai

Pengelolaan yang efektif terhadap jejak lingkungan, sosial, tata kelola, dan digital perusahaan juga semakin penting untuk menjaga nilai. Oleh karena itu, hal itu harus lebih menonjol dalam manajemen risiko perusahaan dan operasional.

Bagian penting dari risiko yang ditimbulkan oleh faktor-faktor ini adalah reputasi. Dengan demikian, faktor-faktor tersebut sama pentingnya untuk menjaga kepercayaan seperti masalah tata kelola tradisional seperti etika, transparansi, dan independensi dewan. Kerusakan reputasi yang diakibatkan oleh pelanggaran data pelanggan, bencana lingkungan, skandal korupsi, atau pelanggaran hak asasi manusia dapat menjadi besar dan berkepanjangan. Namun, dalam banyak kasus, kerusakan reputasi hanyalah sebagian dari biaya yang akan dikeluarkan perusahaan. Kegagalan mengelola risiko ESG&D secara efektif dapat mengakibatkan kombinasi risiko keselamatan, risiko fisik dan rantai pasokan lainnya, risiko litigasi dan regulasi, serta risiko terhadap moral karyawan dan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Selain itu, kegagalan mengantisipasi perubahan teknologi atau regulasi lingkungan dapat mengakibatkan risiko transisi yang serius bagi perusahaan di industri tertentu, yang berpotensi mengancam kelangsungan hidup jangka panjang mereka jika tidak mampu beradaptasi dengan produk, layanan, dan model bisnis baru.

Dengan demikian, semakin materialnya faktor ESG&D untuk penciptaan dan pelestarian nilai menciptakan keharusan bagi mereka untuk diintegrasikan sepenuhnya ke dalam teori dan praktik tata kelola perusahaan, strategi, alokasi modal, manajemen risiko, pelaporan dan evaluasi kinerja serta remunerasi. Dalam konteks lingkungan, sosial, geopolitik, dan teknologi baru tahun 2020-an, faktor-faktor ini bukan hanya masalah etika atau hubungan konstituen. Mereka mendasar bagi pelaksanaan tugas fidusia dalam pembuangan sumber daya perusahaan.

Mengatasi Perubahan Harapan, Norma, dan Nilai Masyarakat

Terakhir, meningkatnya materialitas isu ESG&D juga merupakan manifestasi dari perubahan penting dalam lisensi sosial untuk beroperasi bagi perusahaan di abad ke-21. Harapan masyarakat terhadap korporasi sedang bergeser, seiring meningkatnya kekhawatiran masyarakat tentang otomatisasi, perdagangan, perubahan iklim, kesenjangan, imigrasi, kepemilikan perusahaan atas data pribadi, korupsi, dan isu-isu lainnya. Tren yang lebih luas ini, yang diperparah oleh warisan krisis keuangan global, telah menghasilkan defisit kepercayaan terhadap korporasi di banyak negara, serta meningkatnya perdebatan tentang apakah mereka berkontribusi secara memadai terhadap tujuan akhir ekonomi, yaitu menghasilkan peningkatan standar hidup yang luas yang berasal dari pertumbuhan ekonomi yang inklusif.

Tekanan sosial ini kemungkinan akan semakin meningkat seiring teknologi terus meningkatkan skala ekonomi, mengganggu industri, dan, jika hal-hal lain dianggap sama, menggeser distribusi pendapatan nasional ke arah pemilik modal dan menjauh dari tenaga kerja. OECD melaporkan bahwa telah terjadi pergeseran yang signifikan dalam dua dekade terakhir di negara-negara maju, meskipun dengan variasi yang cukup besar antara negara, industri, dan kelompok pekerja yang memiliki keterampilan. Pergeseran distribusi dan pengosongan kelas menengah di banyak negara ini tidak hanya didorong oleh perubahan teknologi tetapi juga kebijakan publik dan pilihan strategi perusahaan, dan hal ini berkontribusi terhadap penurunan dukungan publik untuk pasar terbuka dan polarisasi politik secara umum di beberapa negara.

Dengan demikian, ada alasan ekonomi sosial dan politik yang lebih besar bagi dewan direksi dan tim manajemen eksekutif untuk memastikan bahwa perusahaan mereka menciptakan nilai yang berkelanjutan dan tidak hanya memaksimalkan laba jangka pendek melalui efisiensi biaya dan ekstraksi sewa dan bahwa mereka benar-benar menangani risiko baru yang muncul dari konteks teknologi, lingkungan, geopolitik, dan sosial yang berubah dari operasi mereka. Para pemimpin bisnis harus menyadari bahwa kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan mereka sebagai mesin penciptaan nilai sebagian besar merupakan fungsi dari kelangsungan hidup masyarakat dan ekonomi tempat mereka beroperasi. Dengan kata lain, perusahaan adalah pemangku kepentingan dalam kesehatan lingkungan sosial, kebijakan, dan ekonomi yang mendukungnya. Mereka memiliki kepentingan intrinsik dan material dalam kohesi sosial yurisdiksi tempat mereka menjalankan operasi penting dan kapasitas lembaga publik di sana untuk memberikan layanan publik dasar dan memastikan fungsi pasar yang adil dan efisien.

Singkatnya, risiko dan peluang ESG&D menjadi semakin penting bagi kemampuan perusahaan di seluruh sektor industri untuk menciptakan dan mempertahankan nilai, mengelola risiko dan menjaga nilai, serta menanggapi perubahan ekspektasi, norma, dan nilai masyarakat. Kegagalan untuk memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara efektif kemungkinan besar akan mengakibatkan hilangnya peluang bisnis dan penurunan serius dalam kinerja keuangan dan operasional serta reputasi dan hubungan dengan pemangku

kepentingan utama mulai dari investor dan regulator hingga karyawan dan pelanggan. Dalam kasus ekstrem, hal itu dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Konsekuensi Material dari Melakukan Kesalahan atau Gagal Bertindak

Beberapa perusahaan dan sektor industri telah belajar dengan cara yang sulit bahwa kegagalan untuk memperlakukan isu-isu ESG&D material mereka sebagai pertimbangan tata kelola dan strategi perusahaan yang penting dapat mengakibatkan penurunan cepat kepercayaan investor, karyawan, dan masyarakat, peningkatan risiko keuangan dan operasional, dan penurunan nilai.

Pertimbangkan risiko dan biaya bisnis yang meningkat yang terkait dengan perubahan iklim, misalnya. Perusahaan menghadapi risiko fisik, operasional, finansial, dan transisi yang substansial akibat dampak peristiwa cuaca ekstrem atau kegagalan dalam menangani dampak perubahan iklim terhadap bisnis mereka secara memadai. Risiko ini mencakup biaya jangka pendek yang signifikan serta risiko terhadap profitabilitas jangka panjang dan bahkan kelangsungan hidup bagi beberapa perusahaan, terutama tetapi tidak hanya di sektor utilitas, asuransi dan jasa keuangan, energi, makanan, minuman, pertanian, dan pariwisata. Pada tahun 2020, S&P Global memperkirakan bahwa “lebih dari 40% perusahaan terbesar di dunia memiliki lokasi yang berisiko tinggi akibat dampak fisik perubahan iklim yaitu kebakaran hutan, kekurangan air, gelombang panas, dan badai, antara lain. Bagi perusahaan, angka ini meningkat hingga hampir 60%.” Sebuah studi tahun 2019 oleh Ceres mengutip risiko dan biaya bisnis terkait iklim berikut, yang semuanya kemungkinan telah meningkat secara substansial sejak penelitian dilakukan:

- ❖ **Risiko fisik:** Pada tahun 2017, 73 perusahaan di S&P 500 secara publik mengungkapkan dampak material pada pendapatan dari peristiwa cuaca dan lebih dari 90% dari perusahaan ini mengungkapkan dampak pada pendapatan bersifat negatif.
- ❖ **Risiko rantai pasokan:** Gangguan rantai pasokan karena risiko iklim meningkat 29% dari tahun 2012 hingga 2019.
- ❖ **Risiko litigasi:** Lebih dari 100 kasus telah diajukan terkait dampak perubahan iklim hingga Mei 2019.
- ❖ **Risiko regulasi:** Jumlah regulasi perubahan iklim telah tumbuh menjadi 1500 secara global, naik dari 72 pada tahun 1997.

Risiko dan biaya lain yang meningkat bagi bisnis adalah tantangan untuk menghindari dan menanggapi pelanggaran privasi data. Laporan Pelanggaran Identitas Konsumen ForgeRock 2021, misalnya, memberikan bukti serius tentang peningkatan risiko bisnis dan biaya serangan siber pada data konsumen menyusul migrasi digital skala besar konsumen, pekerja, dan pelajar yang terjadi selama pandemi COVID-19, ketika jumlah waktu yang dihabiskan orang secara daring diperkirakan meningkat dua kali lipat.

Di antara temuan mereka adalah bukti peningkatan 450% dalam pelanggaran yang berisi nama pengguna dan kata sandi pada tahun 2020, dengan total 1,48 miliar catatan yang dilanggar atau dikompromikan. Mereka menemukan bahwa sementara perawatan kesehatan adalah sektor yang paling banyak menjadi sasaran, yang mencakup 34% dari semua pelanggaran, sektor teknologi membayar biaya pemulihan agregat tertinggi sebesar Rp.288

miliar, dengan lebih dari 1,6 miliar catatan dicuri. Pada tahun 2020, apa yang disebut peretasan Solar Winds saja telah melanggar ratusan lembaga pemerintah dan perusahaan besar dengan perkiraan biaya sebanyak Rp.100 miliar. Sementara itu adalah mega-pelanggaran dan serangan siber terhadap merek konsumen terkenal yang menjadi berita utama, perusahaan kecil dan menengah dapat hancur oleh biaya finansial dan reputasi akibat pelanggaran data.

Meningkatnya kesadaran publik tentang biaya manusia dan pelanggaran hak-hak asasi manusia yang terkait dengan pelecehan seksual dan pelanggaran di tempat kerja menawarkan contoh lain dari meningkatnya biaya finansial, reputasi, dan operasional yang dihadapi oleh perusahaan yang gagal mengatasi masalah ini secara strategis. Selama dekade terakhir, gerakan #MeToo telah memainkan peran penting dalam meningkatkan kesadaran, memobilisasi aktivisme, memengaruhi budaya dan kebijakan perusahaan, mulai mengubah reformasi hukum dan peraturan, dan semakin meminta pertanggungjawaban perusahaan dan eksekutif senior yang bersalah.

Seperti yang dicatat majalah Fortune dalam sebuah artikel pada edisi 2019 dari laporan Praktik Suksesi CEO dari Conference Board, "Di antara 18 kepergian CEO yang tidak sukarela, 5 terkait dengan perilaku pribadi dan tuduhan #MeToo. Itu sangat penting mengingat hanya satu CEO antara tahun 2013 dan 2017 yang dipecat sebagai akibat dari perilaku pribadi yang tidak terkait dengan kinerja, menurut Conference Board. Secara keseluruhan, tren ini adalah bukti bahwa gerakan #MeToo telah mencapai ruang rapat." Ini hanyalah puncak gunung es dalam hal biaya terhadap moral dan kepercayaan karyawan, hilangnya produktivitas, litigasi, gugatan turunan pemegang saham, dan kerusakan reputasi yang mulai dihadapi perusahaan sebagai akibat dari kegagalan untuk mengatasi masalah hak asasi manusia, inklusi, dan keberagaman yang sudah berlangsung lama yang belum diberi keunggulan dan kepentingan yang layak di tingkat dewan.

Contoh-contoh singkat tentang meningkatnya materialitas bagi perusahaan dan dewan mereka dalam manajemen risiko iklim, pengelolaan data konsumen dan karyawan, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia hanyalah tiga contoh utama tentang perlunya pengawasan dewan yang lebih besar terhadap masalah ESG&D. Secara lebih luas, penelitian oleh Bank of America Merrill Lynch yang dirilis pada bulan September 2019 menemukan bahwa "15 dari 17 (90%) kebangkrutan di S&P 500 antara tahun 2005 dan 2015 terjadi pada perusahaan dengan skor Lingkungan dan Sosial yang buruk lima tahun sebelum kebangkrutan" dan "kontroversi besar terkait ESG selama enam tahun terakhir disertai dengan kerugian kapitalisasi pasar dari puncak ke palung sebesar Rp. 534 miliar untuk perusahaan-perusahaan besar. Penghindaran kerugian adalah kunci untuk pengembalian portofolio dari waktu ke waktu."

Analisis tren pemungutan suara perwakilan tentang isu lingkungan dan sosial dari tahun 2000 hingga 2018 lebih lanjut menggambarkan poin tentang meningkatnya materialitas. Seperti yang dinyatakan dalam komentar oleh Redaktur Pelaksana ISS Analytics:

kenyataannya adalah bahwa perilaku pemungutan suara investor di antara pemilik perusahaan telah berubah secara signifikan mungkin hampir revolusioner selama dua dekade terakhir. Kebijakan pemungutan suara perwakilan menjadi lebih kompleks, karena investor terus menambah daftar faktor yang mereka pertimbangkan dalam tinjauan dan analisis praktik tata kelola, termasuk independensi dewan, akuntabilitas dewan, keragaman, berbagai faktor kompensasi eksekutif, hak pemegang saham, dan faktor lingkungan dan sosial. Berdasarkan analisis kami, perubahan paling signifikan dalam perilaku pemungutan suara investor berkaitan dengan isu lingkungan dan sosial, karena isu-isu ini mendapatkan dukungan tingkat rekor dalam beberapa tahun terakhir.

Penelitian Bank of America dan ISS Analytics hanyalah dua dari sejumlah penelitian yang terus bertambah dari komunitas keuangan, konsultasi, dan akademis untuk mendukung meningkatnya materialitas isu ESG&D dan untuk mengintegrasikannya ke dalam tata kelola perusahaan. Isu-isu spesifik dan materialitas risiko dan peluang yang mereka hadirkan kepada perusahaan akan bervariasi berdasarkan sektor industri, yurisdiksi dan keadaan, tetapi tidak ada perusahaan besar atau dewannya yang kebal terhadap tren ini. Dewan Standar Akuntansi Keberlanjutan (SASB), sekarang bagian dari Value Reporting Foundation, telah melakukan proses konsultasi yang ekstensif dengan perusahaan-perusahaan besar dan investor selama dekade terakhir untuk mengidentifikasi subset isu-isu ESG yang paling relevan untuk kinerja keuangan di masing-masing dari 77 sektor industri, dengan tujuan membantu perusahaan-perusahaan di sektor-sektor ini untuk mengungkapkan informasi keberlanjutan yang paling material secara finansial kepada investor mereka. Global Reporting Initiative juga mengembangkan standar pelaporan keberlanjutan untuk 40 sektor, dimulai dengan sektor-sektor yang memiliki dampak tertinggi pada manusia dan planet ini. Seperti yang diuraikan secara rinci dalam Bab 6, upaya bersama sedang dilakukan untuk mencapai dasar global yang komprehensif dari standar pengungkapan terkait keberlanjutan yang memberikan investor dan peserta pasar modal lainnya dengan informasi tentang risiko dan peluang terkait keberlanjutan yang material dari perusahaan. Dengan demikian, kasus bisnis untuk integrasi penuh faktor-faktor ESG&D ke dalam fungsi tata kelola, strategi, dan pelaporan inti perusahaan telah tumbuh lebih kuat dan semakin diterima secara prinsip. Namun, kapitalisme pemangku kepentingan dan penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan masih jauh dari menggantikan doktrin keutamaan pemegang saham dan optimalisasi kinerja keuangan yang sempit dan jangka pendek dalam praktik, khususnya di Indonesia tetapi juga di segmen penting lainnya dari bisnis global dan pasar keuangan. Bagian selanjutnya menjelaskan perjalanan yang ditempuh sejauh ini, menempatkan kebangkitan kapitalisme pemangku kepentingan yang menjanjikan dalam konteks historis, hukum, dan lintas budaya.

2.3 EVOLUSI TATA KELOLA DAN TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN

Tata Kelola Perusahaan

Paradigma memaksimalkan nilai pemegang saham sebagai tanggung jawab fidusia utama dewan direksi mulai dikenal selama tahun 1970-an. Paradigma ini dipengaruhi oleh dua artikel penting dan penelitian akademis yang mendasarinya. Pertama adalah artikel Milton Friedman di *New York Times Magazine* tahun 1970, "Tanggung Jawab Sosial Bisnis Adalah Meningkatkan Keuntungannya," yang menantang teori dan praktik tanggung jawab sosial perusahaan. Kedua adalah artikel *Jurnal Ekonomi Keuangan* tahun 1976 "Teori perusahaan" oleh Michael Jensen dan William Meckling. Pandangan ini juga didukung oleh para pemimpin bisnis dan organisasi seperti *Business Roundtable (BRT)*, yang menerbitkan *Prinsip Tata Kelola Perusahaan* pertamanya pada tahun 1978. Dari asal-usulnya, konsep keutamaan pemegang saham telah mendorong praktik tata kelola perusahaan dan interpretasi hukum tanggung jawab fidusia di sejumlah besar ekonomi lain, mendapatkan daya tarik tambahan pada akhir 1980-an dan 1990-an selama era liberalisasi ekonomi skala besar, globalisasi dan privatisasi.

Seperti yang dibahas dalam Bab 1, struktur kepemilikan dan model tata kelola perusahaan yang berbeda di negara-negara Eropa dan Asia telah meredam penyebaran keutamaan pemegang saham, seperti dewan dua tingkat dengan peran tata kelola yang eksplisit untuk struktur kepemilikan tenaga kerja dan yayasan. Demikian pula, di berbagai yurisdiksi, seperti Inggris, Australia, India, dan Afrika Selatan, konsep hukum bahwa direktur memiliki kewajiban kepada perusahaan dan bukan kepada pemegang saham telah diartikulasikan dengan lebih jelas sebagai hasil dari tinjauan dan revisi penting terhadap kode tata kelola perusahaan. *Prinsip Tata Kelola Perusahaan OECD*, pertama kali diterbitkan pada tahun 1999 dan terakhir direvisi pada tahun 2015, sekarang memberikan panduan tentang tanggung jawab kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya dan semakin banyak digunakan sebagai tolok ukur internasional termasuk oleh G20, Dewan Stabilitas Keuangan, dan Bank Dunia. Tren ini mencerminkan puluhan tahun penelitian yang berfokus pada pengembangan teori atau serangkaian teori seputar peran pemangku kepentingan dalam tata kelola perusahaan. Sebagian besar peneliti menelusuri asal usul garis penyelidikan intelektual ini dan penggunaan istilah "pemangku kepentingan" dalam konteks tata kelola perusahaan ke *Stanford Research Institute* pada awal 1960-an, di mana sebuah kelompok kerja sedang meneliti pertanyaan tentang siapa yang harus memiliki suara dalam merumuskan misi perusahaan. Diskusi mereka menghasilkan diagram dasar dan metodologi untuk penilaian kebutuhan pemangku kepentingan. Pada tahun 1971, Hein Kroos dan Klaus Schwab menerbitkan buku Jerman *Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau* (*Manajemen Perusahaan Modern dalam Teknik Mesin*) yang menyatakan bahwa manajemen perusahaan modern harus melayani tidak hanya pemegang saham tetapi juga semua pemangku kepentingan (*die Interessenten*) untuk mencapai pertumbuhan dan kemakmuran jangka panjang. Dan R.E. Freeman mengembangkan konsep tersebut lebih lanjut dalam bukunya *Manajemen Strategis: Pendekatan Pemangku Kepentingan* tahun 1984. Mengacu pada pergeseran sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam konteks bisnis saat ini, ia berpendapat:

“Teori kita saat ini tidak konsisten dengan kuantitas dan jenis perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis tahun 1980-an. Kerangka konseptual baru diperlukan.”

Saat ini, bahkan di negara-negara tempat paradigma ini berakar paling dalam, paradigma memaksimalkan nilai pemegang saham berada di bawah tekanan yang meningkat dari perubahan dramatis dalam konteks operasi bisnis yang mendasarinya. Penyetelan ulang tata kelola perusahaan ini didorong tidak hanya oleh pandemi dan krisis ekonomi baru-baru ini, tetapi juga oleh peningkatan materialitas ESG&D sekuler yang dijelaskan dalam bab ini dan pelajaran yang dipetik dari skandal perusahaan selama beberapa dekade yang diakibatkan oleh kelalaian serius dalam memperhatikan faktor-faktor tersebut. Kemampuan untuk menjadi menguntungkan dan memberikan nilai yang terukur bagi pemegang saham dalam waktu dekat tetap penting dan menjadi fokus yang sangat kuat dari investor aktivis yang berpengaruh. Namun, gabungan yang semakin luas dari para CEO, investor, regulator, aktivis, dan akademisi terkemuka menyerukan agar perusahaan juga membuat komitmen yang eksplisit dan terukur untuk menyelaraskan kebutuhan semua pemangku kepentingan utama dan menunjukkan bahwa strategi mereka sesuai untuk tujuan memberikan nilai jangka panjang sekaligus jangka pendek.

Pada tahun 2017, sebuah artikel oleh Profesor Joseph Bower dan Lynn Paine di Harvard Business Review membuat pernyataan yang meyakinkan, “Sebagian besar CEO dan dewan direksi percaya bahwa tugas utama mereka adalah memaksimalkan nilai pemegang saham. Tidak demikian.” Para penulis memberikan argumen yang kuat untuk beralih ke pendekatan “berpusat pada perusahaan” versus “berpusat pada pemegang saham” terhadap tata kelola perusahaan, dengan panduan tentang perubahan peran dewan direksi, termasuk menetapkan tujuan bisnis perusahaan mereka. Penelitian oleh sejumlah besar akademisi manajemen dan hukum lainnya memperkuat gagasan bahwa perusahaan memiliki tujuan perusahaan yang lebih luas daripada memaksimalkan nilai pemegang saham dan akibatnya terjadi perubahan peran dewan direksi.

Sebagaimana diuraikan dalam bab-bab lain, banyak pemilik dan manajer aset terbesar di dunia juga meningkatkan fokus mereka pada penciptaan nilai jangka panjang dan pengelolaan ESG sebagai bagian dari analisis, keterlibatan, dan investasi mereka di perusahaan-perusahaan besar. Perkembangan selama beberapa tahun terakhir dari surat tata kelola perusahaan tahunan yang dikirim kepada para CEO oleh Larry Fink dari BlackRock adalah salah satu contohnya, yang secara eksplisit meminta para CEO dan dewan direksi untuk bertanggung jawab dalam memfokuskan diri pada strategi yang selaras dengan penciptaan nilai jangka panjang, untuk memahami dan memastikan pengawasan terhadap tujuan dan peran perusahaan dalam masyarakat, dan untuk menilai dan melaporkan risiko keuangan terkait iklim.

Para akademisi dan praktisi hukum juga berkontribusi terhadap pergeseran paradigma tersebut. Pada tahun 2019, misalnya, Martin Lipton dari firma hukum Wachtell, Lipton, Rosen & Katz mengeluarkan komentar berjudul “Saatnya Mengadopsi Paradigma Baru.” Berdasarkan makalah tahun 2016 yang disiapkan untuk Forum Ekonomi Dunia, ia menguraikan “konsep ulang tata kelola perusahaan sebagai kolaborasi antara pemegang saham, manajer, karyawan,

pelanggan, pemasok, dan masyarakat tempat perusahaan beroperasi." Firma hukum ini tidak sendirian, dan banyak firma hukum lain yang menerbitkan panduan kepada klien mereka tentang praktik pendekatan yang berorientasi pada pemangku kepentingan terhadap hukum dan tata kelola perusahaan yang terus berkembang. Dalam beberapa tahun terakhir, Asosiasi Pengacara Amerika, Eropa, dan Internasional, antara lain, juga telah memberikan panduan kepada perusahaan dan dewan direksi mereka tentang implikasi hukum dari penghormatan terhadap hak asasi manusia dan penanganan isu-isu ESG&D lainnya.

Kelompok kepemimpinan bisnis juga menjadi lebih aktif dalam perdebatan tersebut. Pada bulan Agustus 2019, 181 anggota CEO BRT menandatangani Pernyataan baru tentang Tujuan Perusahaan, yang berkomitmen untuk memimpin perusahaan mereka demi kepentingan semua pemangku kepentingan—pelanggan, karyawan, pemasok, masyarakat, dan pemegang saham. Seperti yang dikomentari BRT, "Setiap versi dokumen yang diterbitkan sejak tahun 1997 telah mendukung prinsip-prinsip keutamaan pemegang saham—bahwa perusahaan ada terutama untuk melayani pemegang saham. Dengan pengumuman hari ini, Pernyataan baru tersebut menggantikan pernyataan sebelumnya dan menguraikan standar modern untuk tanggung jawab perusahaan." Dalam membuat pernyataan ini, BRT, di antara organisasi bisnis lainnya, berkomitmen untuk penyelarasan yang lebih jelas antara konsep dan praktik tata kelola perusahaan dan tanggung jawab perusahaan. Juga pada tahun 2019, sebagai persiapan untuk Pertemuan Tahunan ke-50 di Davos, Forum Ekonomi Dunia menerbitkan Manifesto Davos 2020: Tujuan Universal Perusahaan dalam Revolusi Industri Keempat, memperbarui Manifesto Davos 1973 sebelumnya. Perkembangan ini menunjukkan bahwa paradigma maksimalisasi nilai pemegang saham sedang bergeser dan mengarah pada konvergensi dan integrasi efektif tata kelola perusahaan dengan tanggung jawab perusahaan.

Tanggung Jawab Perusahaan dan Kewarganegaraan

Bidang-bidang terkait tanggung jawab perusahaan dan kewarganegaraan perusahaan juga telah berkembang pesat selama dua dekade terakhir dan dalam arah yang sama. Selama periode ini, bidang-bidang tersebut telah berubah dari yang berfokus hampir semata-mata pada filantropi perusahaan dan kepatuhan dasar terhadap hukum menjadi yang terutama berfokus pada:

- Bagaimana perusahaan mengidentifikasi dan mengelola risiko dan peluang ESG yang paling relevan dengan strategi bisnis inti, operasi, dan kinerja mereka serta yang paling menonjol bagi manusia dan planet ini.
- Bagaimana perusahaan mengukur, melaporkan, dan mempertanggungjawabkan kinerja mereka dalam kaitannya dengan risiko dan peluang ESG ini kepada para pemangku kepentingan utama, termasuk tetapi tidak hanya pemegang saham.

Pada tahun 1999, pada Pertemuan Tahunan Forum Ekonomi Dunia di Davos, mendiang Sekretaris Jenderal PBB Kofi Annan menyerukan kepada para pemimpin bisnis, "secara individu melalui perusahaan Anda, dan secara kolektif melalui asosiasi bisnis Anda—untuk merangkul, mendukung, dan memberlakukan serangkaian nilai inti di bidang hak asasi manusia, standar ketenagakerjaan, dan praktik lingkungan." Hal ini mengarah pada pembentukan UN Global Compact, yang saat ini merupakan inisiatif sukarela terbesar di dunia

yang didasarkan pada komitmen CEO untuk menegakkan serangkaian 10 prinsip universal di bidang-bidang di atas dan antikorupsi.

Pada tahun 2002, kami ikut menulis laporan Forum Ekonomi Dunia berjudul Kewarganegaraan Korporat Global: Tantangan Kepemimpinan bagi CEO dan Dewan Direksi. Laporan tersebut ditulis untuk gugus tugas yang terdiri dari 46 kepala eksekutif dari berbagai negara dan sektor industri, dan dikembangkan melalui kemitraan dengan Prince of Wales International Business Leaders Forum. Bekerja sama dengan para CEO, kami mengidentifikasi tiga tantangan kepemimpinan utama dan kerangka kerja untuk tindakan. Kami merangkumnya di sini, sebagian untuk memberi penghargaan kepada beberapa pelopor bisnis awal, yang sebagian besar perusahaannya terus memainkan peran kepemimpinan saat ini dalam mendorong pertumbuhan yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan.⁴⁰ Selain memberi penghargaan kepada beberapa pelopor kapitalisme pemangku kepentingan, kami menyatakan kembali pernyataan kepemimpinan bercabang tiga ini karena pernyataan ini tidak hanya relevan tetapi juga lebih penting dari sebelumnya di dunia saat ini. Ke-46 CEO menandatangani pernyataan berikut:

- ❖ Pertama dan terutama, komitmen perusahaan kami untuk menjadi warga korporat global adalah tentang cara kami menjalankan bisnis kami sendiri. Kontribusi terbesar yang dapat kami berikan untuk pembangunan adalah menjalankan bisnis dengan cara yang mematuhi hukum, menghasilkan produk dan layanan yang aman dan hemat biaya, menciptakan lapangan kerja dan kekayaan, mendukung pelatihan dan kerja sama teknologi, serta mencerminkan standar dan nilai internasional di bidang-bidang seperti lingkungan, etika, ketenagakerjaan, dan hak asasi manusia. Melakukan segala upaya untuk meningkatkan pengganda positif dari kegiatan kami dan meminimalkan dampak negatif apa pun terhadap manusia dan lingkungan, di mana pun kami berinvestasi dan beroperasi. Elemen kunci dari hal ini adalah mengakui bahwa kerangka kerja yang kami adopsi untuk menjadi bisnis yang bertanggung jawab harus melampaui filantropi dan terintegrasi ke dalam strategi dan praktik bisnis inti.
- ❖ Kedua, hubungan kami dengan para pemangku kepentingan utama sangat penting bagi keberhasilan kami di dalam dan di luar perusahaan kami. Menjadi warga korporat global mengharuskan kami untuk mengidentifikasi dan bekerja dengan para pemangku kepentingan utama di lingkup pengaruh utama kami: di tempat kerja, di pasar, di sepanjang rantai pasokan kami, di tingkat masyarakat dan dalam dialog kebijakan publik. Para pemangku kepentingan utama kami akan bervariasi berdasarkan keadaan khusus kami, tetapi bagi sebagian besar dari kami, karyawan, pelanggan, dan pemegang saham kami sangat penting, bersama dengan masyarakat dan pemerintah tuan rumah serta berbagai organisasi masyarakat sipil yang terus bertambah.
- ❖ Ketiga, kepemimpinan utama untuk kewarganegaraan korporat berada di tangan kita sebagai kepala eksekutif, ketua, dan direktur dewan. Meskipun penting bagi kita untuk menetapkan tanggung jawab, sumber daya, dan peran kepemimpinan yang jelas kepada para manajer kita untuk menangani masalah-masalah ini setiap hari, tanggung jawab utama berada di tangan kita. Meskipun definisi, pendekatan, dan masalah

tertentu mungkin berbeda menurut sektor industri, lokasi operasi, ukuran, dan jenis kepemilikan perusahaan, kami percaya Kerangka Aksi menyediakan templat untuk kepemimpinan yang relevan untuk semua perusahaan, sektor industri, dan negara. Beberapa dari kita akan menggunakan terminologi kewarganegaraan korporat, yang lain menggunakan tanggung jawab sosial perusahaan, etika, triple-bottom-line, atau pembangunan berkelanjutan, tetapi kami percaya prinsip-prinsip inti dan tindakan yang diperlukan adalah sama. Pertama, berikan kepemimpinan. Kedua, definisikan apa artinya bagi perusahaan Anda. Ketiga, wujudkan. Keempat, bersikaplah transparan tentang hal itu.

Berdasarkan pernyataan tahun 2002, pada tahun 2008 satuan tugas CEO lain yang bekerja sama dengan Forum Ekonomi Dunia, Bisnis untuk Tanggung Jawab Sosial (BSR), Harvard Kennedy School, AccountAbility, dan Forum Pemimpin Bisnis Internasional berfokus pada peran bisnis dalam bekerja secara kolektif di luar operasi dan rantai pasokan mereka sendiri untuk membantu memperkuat tata kelola publik. Kelompok ini menguraikan tindakan spesifik yang dapat diambil perusahaan sebagai warga korporat yang baik untuk memperkuat lingkungan yang lebih luas tempat bisnis beroperasi. Contohnya berkisar dari upaya bersama untuk membantu pemerintah membangun kapasitas untuk menyediakan barang publik seperti kesehatan, pendidikan, dan pelatihan, hingga mengatasi korupsi di tingkat nasional, serta menghadirkan suara bisnis untuk memperkuat kerangka tata kelola global. Laporan tersebut merupakan salah satu yang pertama dari jenisnya yang menguraikan peta jalan yang jelas untuk membangun hubungan yang saling memperkuat antara tanggung jawab perusahaan dan kewarganegaraan, tata kelola perusahaan, dan tata kelola publik.

Juga, pada tahun 2008, dalam sebuah artikel penting di majalah *Foreign Affairs*, Pendiri dan Ketua Eksekutif Forum Ekonomi Dunia Klaus Schwab menulis,

Keharusan baru bagi bisnis, yang paling tepat digambarkan sebagai kewarganegaraan perusahaan global, harus diakui. Hal ini mengungkapkan keyakinan bahwa perusahaan tidak hanya harus terlibat dengan para pemangku kepentingan mereka, tetapi juga menjadi pemangku kepentingan di samping pemerintah dan masyarakat sipil. Para pemimpin bisnis internasional harus sepenuhnya berkomitmen pada pembangunan berkelanjutan dan mengatasi tantangan global yang utama, termasuk perubahan iklim, penyediaan perawatan kesehatan publik, konservasi energi, dan pengelolaan sumber daya, khususnya air. Karena isu-isu global ini semakin memengaruhi bisnis, tidak terlibat dengan isu-isu tersebut dapat merugikan keuntungan bersih. Karena kewarganegaraan global merupakan kepentingan pribadi perusahaan yang tercerahkan, maka hal tersebut berkelanjutan.⁴³

Pada tahun 2011, dorongan lebih lanjut datang dari karya Profesor Michael Porter dan Mark Kramer, yang bekerja dengan Peter Brabeck, mantan CEO Nestlé, antara lain, menciptakan istilah "Menciptakan Nilai Bersama" untuk menggambarkan bagaimana

perusahaan dapat menciptakan nilai ekonomi dan sosial dengan menyusun kembali produk dan layanan, mendefinisikan ulang produktivitas dalam rantai nilai, dan meningkatkan lingkungan operasi mereka. Pada tahun yang sama, Prinsip-prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia, yang ditulis oleh Profesor John Ruggie, didukung dengan suara bulat oleh Dewan Hak Asasi Manusia PBB. Dan, menjelang tahun 2015, sekelompok inti pemimpin bisnis dari berbagai negara dan sektor industri memainkan peran dalam konsultasi dan negosiasi yang menghasilkan Perjanjian Paris tentang perubahan iklim dan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs).

Dalam beberapa tahun terakhir, kepemimpinan dan komitmen sukarela semacam itu oleh sejumlah kecil CEO dan dewan telah tumbuh secara substansial. Semakin banyak perusahaan yang mengambil pendekatan terhadap tanggung jawab dan kewarganegaraan perusahaan yang berfokus pada identifikasi dan pengelolaan risiko dan peluang ESG&D yang material dalam operasi bisnis inti dan hubungan bisnis mereka. Sebagaimana diuraikan di tempat lain, pendorong utama adalah meningkatnya fokus pada isu-isu ESG&D oleh banyak pemilik dan pengelola aset terbesar di dunia, mulai dari dana kekayaan negara, dana pensiun, dan perusahaan asuransi hingga investor institusional lainnya. Para penandatangan Prinsip-prinsip PBB untuk Investasi yang Bertanggung Jawab, misalnya, telah tumbuh dari 100 pada tahun 2006 menjadi lebih dari 4000 pada tahun 2021 dan secara bersama-sama menyumbang sekitar Rp.120 triliun dalam aset yang dikelola pada pertengahan tahun 2021.

Saat ini, fokus oleh semakin banyak perusahaan besar untuk mengintegrasikan risiko dan peluang ESG&D yang material ke dalam strategi bisnis inti, operasi, rantai pasokan, dan dialog kebijakan mereka menjadi lebih penting dan relevan dari sebelumnya. Agar efektif dan berkelanjutan, keterlibatan dan pengawasan di tingkat dewan diperlukan. Kurangnya kejelasan dan konsistensi terminologi dan metrik tetap menjadi tantangan bagi banyak perusahaan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya. Praktik-praktik ini secara beragam dijelaskan sebagai tanggung jawab perusahaan, kewarganegaraan perusahaan, tanggung jawab sosial perusahaan, keberlanjutan perusahaan, ESG, tiga tujuan utama, menciptakan nilai bersama, model bisnis inklusif, dan dampak sosial total, untuk menyebutkan beberapa istilah yang lebih umum digunakan. Terkait dengan tantangan terminologi dan pendekatan yang berbeda, ada banyak sekali sistem pengukuran dan pemeringkatan yang berbeda yang digunakan oleh perusahaan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengevaluasi dan membandingkan komitmen dan kinerja bisnis pada isu-isu ESG&D. Namun, dalam semua kasus, perhatian perusahaan terkemuka, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya semakin terfokus pada isu-isu yang paling material bagi perusahaan dan paling menonjol bagi orang-orang dan lingkungan.

2.4 KAPITALISME PEMANGKU KEPENTINGAN: DARI PRINSIP KE PRAKTIK

Dengan demikian, perubahan mendalam dalam konteks operasional perusahaan menyelaraskan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya lebih erat dengan meningkatkan materialitas finansial dari pengelolaan risiko dan peluang ESG&D. Hal ini berpotensi untuk mengantar masuk fase baru kapitalisme kapitalisme pemangku

kepentingan yang menggeser ekonomi pasar melampaui kapitalisme manajerial tahun 1950-an hingga 1970-an dan kapitalisme finansial tahun 1980-an hingga 2010-an, yang ciri khasnya adalah keunggulan nilai pemegang saham dan segmentasi serta subordinasi de facto dari isu pengelolaan rantai nilai lingkungan, sosial, dan yang lebih luas.

Kapitalisme pemangku kepentingan menjanjikan bagi pemegang saham dan masyarakat luas. Dengan menginternalisasi faktor-faktor yang memengaruhi nilai dari waktu ke waktu dengan lebih baik, hal itu dapat menghasilkan pengembalian finansial yang lebih kuat dan lebih tangguh bagi pemilik utama perusahaan: orang-orang dengan dana pensiun dan rekening tabungan lainnya yang dimaksudkan untuk mendanai kebutuhan keluarga jangka menengah hingga panjang. Pada saat yang sama, hal itu dapat mempercepat kemajuan menuju aspirasi masyarakat yang lebih luas, seperti memerangi perubahan iklim, mengurangi kesenjangan, dan memajukan pembangunan berkelanjutan melalui pemenuhan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

Seperti yang diuraikan sebelumnya, prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan baru-baru ini dinyatakan kembali dalam penyegaran dan penerbitan ulang manifesto tata kelola perusahaan tahun 1973 oleh Forum Ekonomi Dunia dan pernyataan tujuan perusahaan dari Meja Bundar Bisnis, serta dalam peraturan dan kerangka kerja nasional, seperti Kode Tata Kelola Perusahaan Inggris yang direvisi dan Kode Pengelolaan Inggris 2020 dan penambahan tahun 2020 pada Kode Sipil dan Komersial Prancis, antara lain. Namun, mewujudkan potensi penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan yang diartikulasikan oleh prinsip-prinsip ini akan mengharuskan perusahaan untuk menerjemahkannya ke dalam praktik. Mereka harus melakukannya dengan melampaui segmentasi tradisional pertimbangan pemegang saham dan pemangku kepentingan—yang dicontohkan oleh konsep keutamaan pemegang saham dan tanggung jawab perusahaan—dengan mengintegrasikannya. Tata kelola perusahaan, strategi, dan pelaporan yang terpadu berangkat dari pola pikir dan praktik terkait keutamaan pemegang saham dan tanggung jawab sosial perusahaan, yang selama ini menganggap faktor-faktor ESG&D sebagai masalah non-finansial atau pra-finansial. Sebaliknya, tata kelola perusahaan terpadu mengambil pandangan holistik terhadap kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan yang lebih luas dengan secara sistematis menginternalisasikan pertimbangan ESG&D ke dalam strategi perusahaan, alokasi sumber daya, manajemen risiko, evaluasi kinerja, serta kebijakan dan proses pengungkapan. Tata kelola perusahaan terpadu tidak melakukannya karena alasan etika atau politik, meskipun faktor-faktor tersebut merupakan faktor penting yang juga harus dipertimbangkan sepenuhnya oleh perusahaan, tetapi berdasarkan pengakuan bahwa pada abad ke-21, penciptaan nilai yang kuat dan berkelanjutan dalam jangka pendek semakin bergantung pada pemahaman yang cermat dan manajemen aktif atas pertimbangan-pertimbangan ini sebagai bagian dari tata kelola dan strategi inti perusahaan.

Jika kapitalisme pemangku kepentingan ingin menjadi lebih dari sekadar visi yang optimis, integrasi ini harus didefinisikan dengan lebih baik dalam istilah operasional dan diterjemahkan ke dalam praktik yang diadopsi secara luas oleh dewan direksi dan tim manajemen dalam lima bidang utama:

1. Menyelaraskan tata kelola, strategi, dan alokasi modal dengan pendorong utama penciptaan nilai bersama dan berkelanjutan
2. Menginternalisasi risiko dan peluang ESG&D yang material ke dalam manajemen risiko dan inovasi perusahaan
3. Memperkuat kesiapan dan ketahanan terhadap krisis dan guncangan sistemik
4. Mengakui bahwa perusahaan itu sendiri merupakan pemangku kepentingan dalam vitalitas dan ketahanan konteks operasinya dan bermitra dengan pemangku kepentingan lain untuk mengatasi tantangan sistemik yang relevan di dalamnya
5. Mengintegrasikan informasi keuangan dan non-keuangan yang material dalam pelaporan internal dan eksternal arus utama

Bab 3 menguraikan kelima elemen ini, memberikan gambaran tematik tentang agenda kepemimpinan yang diperlukan untuk menerapkan dengan tekun prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan dalam suatu perusahaan. Di Bagian II, Bab 4, 5, 6, dan 7 memberikan panduan praktis, pandangan yang lebih rinci tentang apa arti agenda kepemimpinan ini dalam hal fungsional bagi perusahaan dengan mengacu pada contoh praktik baik yang ada: untuk tata kelola dan peran dewan; untuk strategi dan manajemen serta peran C-suite; untuk pelaporan dan komunikasi dengan investor khususnya; dan untuk keterlibatan tingkat sistem yang lebih luas, termasuk khususnya kemitraan dengan pemangku kepentingan lain untuk mengatasi kelemahan dalam konteks operasi ekonomi dan sosial yang mendasarinya.

Ini adalah agenda untuk membantu para pemimpin bisnis yang menganut prinsip penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan dan kapitalisme pemangku kepentingan untuk mengadaptasi tata kelola, manajemen, pelaporan, dan kemitraan perusahaan mereka dengan konteks operasi bisnis baru tahun 2020-an melalui integrasi sistematis pertimbangan ESG&D. Sejauh mana integrasi ini dicapai dalam praktik memiliki pengaruh yang semakin penting terhadap kinerja, izin untuk beroperasi, dan ketahanan perusahaan, baik yang dimiliki publik, swasta, atau negara. Oleh karena itu, agenda kepemimpinan bisnis ini relevan untuk dipertimbangkan oleh perusahaan mana pun dan para pemangku kepentingannya terlepas dari yurisdiksi, struktur kepemilikan, atau model bisnis. Ini adalah panggilan untuk bertindak dan sumber daya praktis bagi perusahaan yang berusaha mengimbangi perubahan keadaan ekonomi dan harapan sosial—untuk "melaksanakan omongan" kapitalisme pemangku kepentingan. Agar bisnis dapat mempertahankan kepercayaan publik dan kapitalisme pemangku kepentingan menjadi lebih dari sekadar visi yang optimis, dewan dan tim manajemen harus mengintegrasikan prinsip dan praktik ini di seluruh sektor industri dan negara. Integrasi semacam itu merupakan inti dari seni kepemimpinan bisnis di era baru ini—kunci untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan dalam jangka panjang bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

BAB 3

MENERAPKAN KAPITALISME PEMANGKU KEPENTINGAN KEPEMIMPINAN

Kami telah mengemukakan dalam Bab 2 bahwa pergeseran besar dalam pendorong penciptaan nilai perusahaan, manajemen risiko, dan ekspektasi masyarakat telah secara substansial meningkatkan materialitas finansial dari isu lingkungan, sosial, tata kelola, dan pengelolaan data (ESG&D). Materialitas baru ini memaksa perusahaan untuk melampaui logika tradisional dan tersegmentasi dari pertimbangan pemegang saham dan pemangku kepentingan—yang dicontohkan oleh konsep keutamaan pemegang saham dan tanggung jawab sosial perusahaan—dengan mengintegrasikannya, yang berarti secara sistematis menginternalisasi risiko dan peluang ESG&D yang material ke dalam tata kelola, strategi, manajemen, dan pelaporan perusahaan.

Integrasi semacam itu diperlukan untuk memberikan efek praktis pada prinsip dan nilai kapitalisme pemangku kepentingan. Itulah cara perusahaan menerapkan dan melembagakan komitmen mereka untuk memberikan penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan—bagaimana mereka "menjalankan apa yang dikatakan" kapitalisme pemangku kepentingan.

Para pemimpin bisnis yang memelopori pengaturan ulang penciptaan nilai perusahaan ini di dalam perusahaan mereka menerapkan berbagai macam pendekatan. Mereka menggabungkan tata kelola, bisnis, dan model pembiayaan baru dengan inovasi dalam cara mereka berinvestasi dalam teknologi, pasar, dan sumber daya manusia baru di samping pendekatan yang lebih beragam dan terpadu terhadap manajemen risiko, keterlibatan pemangku kepentingan, pengembangan bakat, insentif, dan pelaporan. Spesifikasinya bervariasi, berdasarkan sektor industri yang berbeda, kepemilikan dan model operasi, dan jangkauan geografis, tetapi agenda perubahan ini bermuara pada lima prioritas utama:

1. Menyelaraskan tata kelola, strategi, dan alokasi modal dengan pendorong utama penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan
2. Menginternalisasi risiko dan peluang ESG&D yang material ke dalam manajemen risiko dan inovasi perusahaan
3. Memperkuat kesiapan dan ketahanan terhadap krisis dan guncangan sistemik
4. Mengakui bahwa perusahaan itu sendiri merupakan pemangku kepentingan dalam vitalitas dan ketahanan konteks operasinya dan bermitra dengan pemangku kepentingan lain untuk mengatasi tantangan sistemik yang relevan di dalamnya
5. Mengintegrasikan informasi keuangan dan non-keuangan yang material dalam pelaporan arus utama

Masing-masing prioritas kepemimpinan ini diperlukan, tetapi tidak cukup dengan sendirinya. Keberhasilan akan ditentukan oleh interaksi dinamis di antara mereka dan kelincahan serta kemampuan dewan dan tim eksekutif dalam bekerja dengan pemangku kepentingan utama untuk membentuk tidak hanya strategi dan lingkungan operasi mereka sendiri, tetapi juga

vitalitas dan ketahanan sistem yang lebih luas tempat mereka beroperasi dan di mana mereka sendiri menjadi pemangku kepentingan. Bab ini memberikan gambaran tematik dari agenda kepemimpinan bisnis ini gambaran holistik dari tindakan prioritas yang perlu dianut para pemimpin bisnis untuk menanggapi secara efektif krisis saat ini dan kekuatan sekuler yang membentuk kembali ekonomi, masyarakat, geopolitik, dan lingkungan kita di abad kedua puluh satu. Sebagian besar prioritas kepemimpinan ini menyentuh lebih dari satu fungsi dan tim perusahaan, dan karenanya Bab 4, 5, 6 dan 7 di Bagian II menyajikan pandangan fungsional dari agenda ini, memecahnya menjadi praktik-praktik spesifik yang direkomendasikan, termasuk ilustrasi praktik terbaik dari perusahaan-perusahaan terkemuka, untuk tata kelola dan pengawasan perusahaan, strategi dan alokasi modal, pengungkapan dan akuntabilitas, dan kemitraan dengan pemangku kepentingan lainnya.

Secara khusus, Bab 4 menyajikan apa arti integrasi penuh dari pertimbangan ESG&D bagi proses, praktik, dan komposisi dewan. Bab 5 melakukan hal yang sama untuk C-suite dan tanggung jawabnya untuk strategi, alokasi sumber daya, dan praktik eksekutif relevan lainnya. Bab 6 menyediakan agenda praktis untuk mengadaptasi pelaporan perusahaan ke kapitalisme pemangku kepentingan: bagaimana perusahaan harus bekerja dengan akuntan dan auditor mereka untuk memperkuat akuntabilitas kepada investor dan pemangku kepentingan lainnya melalui konstruksi "tumpukan" pengungkapan yang memiliki laporan tahunan terintegrasi sebagai fondasinya. Dan Bab 7 menafsirkan apa arti materialitas ESG&D yang meningkat bagi peran perusahaan sebagai pemangku kepentingan itu sendiri dalam sistem yang lebih luas—sebagai pelaku dengan kepentingan material dan kemampuan untuk secara positif memengaruhi bersama dengan orang lain kesehatan dasar ekosistem sosial dan ekonomi tempat mereka beroperasi.

3.1 TATA KELOLA, STRATEGI, DAN ALOKASI MODAL

Tujuan utama suatu bisnis adalah penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan bagi para pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Ini adalah aksioma mendasar kapitalisme pemangku kepentingan, sebagaimana dinyatakan dalam prinsip-prinsip yang dikeluarkan oleh Forum Ekonomi Dunia (WEF) dan Meja Bundar Bisnis serta berbagai undang-undang tata kelola perusahaan di seluruh dunia. Langkah pertama dalam menyelaraskan bisnis dengan prinsip-prinsip ini adalah menguji model bisnis, strategi, dan prioritas alokasi sumber dayanya secara ketat terhadap prinsip-prinsip tersebut.

"Berkelanjutan" memiliki makna baru dalam satu dekade yang ditandai oleh pandemi mematikan yang telah mengganggu kelangsungan bisnis bagi jutaan perusahaan, perubahan iklim yang berbahaya yang menimbulkan risiko eksistensial bagi banyak bisnis, apa yang disebut de-globalisasi yang menantang model bisnis dan rantai pasokan saat ini, dan gangguan teknologi Revolusi Industri Keempat yang menciptakan risiko dan peluang baru bagi setiap sektor industri. Di tengah perubahan tersebut, dewan direksi dan tim eksekutif sedang mengkaji ulang asumsi lama dan meluangkan waktu untuk berkonsultasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal utama untuk mempertajam pemahaman bersama mereka tentang tujuan sosial yang lebih besar dan jangka panjang yang dilayani oleh model bisnis

mereka dan bagaimana hal itu menguntungkan orang-orang, terutama mereka yang memproduksi dan mengonsumsi barang dan jasanya serta komunitas mereka. Latihan seperti itu dalam mendefinisikan tujuan perusahaan dapat menyatukan dan menginspirasi bagi dewan direksi, manajemen, karyawan, pemasok, dan komunitas. Hal itu juga dapat membantu menempatkan pertimbangan tata kelola perusahaan, strategi, dan prioritas alokasi sumber daya ke dalam konteks yang lebih luas dan jangka panjang, yang mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih koheren tentang prioritas untuk kinerja jangka pendek dan keunggulan operasional.

Strategi perusahaan dan alokasi modal juga harus diuji terhadap konsepsi perusahaan tentang tujuan utamanya dan komitmennya terhadap penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa mereka menyeimbangkan pengembalian dan distribusi jangka pendek kepada pemegang saham dengan investasi dalam daya saing jangka panjang dan peluang pertumbuhan, termasuk pendorong nilai tak berwujud yang semakin penting. Ini termasuk penelitian dan inovasi, kesejahteraan dan pemberdayaan karyawan, pengembangan bakat, loyalitas merek, budaya perusahaan, dan hubungan dengan pemangku kepentingan serta kepercayaan publik.

Apa itu long-termism? Laporan April 2020, *Tone at the Top: The Board's Impact on Long-Term Value* oleh Russell Reynolds Associates dan *Focusing Capital on the Long Term* (FCLTGlobal) memberikan ringkasan yang bermanfaat:

Ini adalah cara dewan dan eksekutif berpikir dan bertindak sehubungan dengan praktik penerapan pendekatan jangka panjang terhadap pengambilan keputusan bisnis dan investasi, termasuk berfokus pada elemen-elemen utama kinerja seperti keunggulan kompetitif, tujuan jangka panjang, dan rencana strategis yang disesuaikan dengan prioritas alokasi modal yang jelas. Ini berbeda dengan short-termism, atau fokus berkelanjutan pada isu kinerja triwulanan atau jangka pendek lainnya dan semakin diminati oleh para pemangku kepentingan yang menginginkan pemikiran ulang mendasar tentang cara perusahaan beroperasi dan menciptakan nilai.

Konsensus di antara investor dan perusahaan terkemuka tentang perlunya fokus dewan yang lebih besar pada long-termism telah mengumpulkan momentum selama beberapa dekade, terutama sejak krisis keuangan global. Inisiatif kolektif seperti *Focusing Capital on the Long Term*, *Embankment Project for Inclusive Capitalism*, dan program *Bisnis dan Masyarakat Aspen Institute tentang Modal Jangka Panjang*, antara lain, tengah mengembangkan wawasan, perangkat, dan metrik penting untuk mendukung dewan direksi dan tim eksekutif dalam mendorong investasi jangka panjang. Pada tahun 2017, Dewan Bisnis Internasional dari Forum Ekonomi Dunia membuat Perjanjian untuk Kepemimpinan yang Responsif dan Bertanggung Jawab: Peta Jalan untuk Pertumbuhan dan Peluang Jangka Panjang yang Berkelanjutan. Ditandatangani oleh 145 perusahaan besar dari 35 negara, Perjanjian tersebut mengikat perusahaan untuk:

- Memastikan dewan mengawasi definisi dan implementasi strategi perusahaan yang mengejar penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan

- Mendorong tinjauan berkala tata kelola perusahaan, tujuan dan strategi jangka panjang di tingkat dewan serta komunikasi yang jelas antara perusahaan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya tentang hasil
- Mempromosikan keterlibatan yang bermakna antara dewan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya yang membangun kepercayaan bersama dan pengelolaan yang efektif serta mempromosikan standar perilaku perusahaan setinggi mungkin
- Secara publik mendukung penerapan perjanjian dan menerapkan kebijakan dan praktik dalam organisasi yang mendorong transformasi menuju kepatuhan terhadap strategi jangka panjang dan pertumbuhan berkelanjutan untuk kepentingan semua pemangku kepentingan

Tujuan umum dari Compact adalah untuk memberikan panduan bagi praktik tata kelola dan hubungan investor guna menyeimbangkan praktik bisnis jangka pendek dan jangka panjang. Compact telah menghasilkan serangkaian pekerjaan dan komunitas terkait mengenai Pengelolaan Investor Aktif, dengan tujuan membangun seperangkat alat untuk hubungan investor-korporat yang lebih kuat dan lebih terfokus dalam jangka panjang.

Pekerjaan oleh inisiatif ini dan inisiatif lainnya terus berfokus pada dua pendorong penting bagi jangka panjang. Pertama adalah serangkaian penelitian dan bukti empiris yang terus berkembang untuk mendukung kasus bisnis bagi dewan direksi untuk terlibat secara proaktif dengan manajemen dalam mempertahankan komitmen jangka panjang terhadap alokasi modal sambil melaksanakan keharusan jangka pendek. Kedua adalah upaya kolektif yang menggabungkan pekerjaan survei, analisis hukum, dan metodologi akuntansi untuk mengembangkan metrik umum dan praktik pelaporan bagi dewan direksi dan investor yang berorientasi jangka panjang. Misalnya, pada tahun 2017, penelitian oleh McKinsey Global Institute bekerja sama dengan FCLTGlobal menemukan bukti kuat bahwa perusahaan memberikan hasil yang unggul ketika para eksekutif mengelola penciptaan nilai jangka panjang dan menolak tekanan untuk terlalu fokus pada pemenuhan ekspektasi pendapatan triwulanan.⁵ Dengan menggunakan kumpulan data dari 615 perusahaan publik AS berkapitalisasi besar dan menengah dari tahun 2001 hingga 2015, mereka membuat Indeks Cakrawala Perusahaan (CHI) lima faktor berdasarkan investasi, kualitas pendapatan, pertumbuhan margin, manajemen triwulanan, dan pertumbuhan laba per saham. Setelah mengendalikan karakteristik industri dan ukuran perusahaan, temuan mereka menunjukkan bahwa perusahaan yang diklasifikasikan sebagai "jangka panjang" mengungguli rekan-rekan jangka pendek mereka pada berbagai metrik ekonomi dan keuangan utama. Secara khusus, mereka menyimpulkan bahwa selama periode 14 tahun, perusahaan jangka panjang:

- Menunjukkan fundamental yang lebih kuat dan menghasilkan kinerja keuangan yang unggul
- Terus berinvestasi pada sumber pertumbuhan, misalnya, R&D, bahkan di masa-masa sulit
- Menambah lebih banyak output dan pertumbuhan ekonomi, termasuk penciptaan lapangan kerja.

Temuan mereka untuk periode yang diteliti mencakup bukti bahwa perusahaan yang beroperasi dengan pola pikir jangka panjang yang sesungguhnya telah secara konsisten mengungguli rekan-rekan industri mereka sejak tahun 2001 di hampir setiap ukuran keuangan yang penting. Perbedaannya dramatis. Di antara perusahaan yang kami identifikasi sebagai perusahaan yang berfokus pada jangka panjang, pertumbuhan pendapatan dan laba rata-rata masing-masing 47% dan 36% lebih tinggi, pada tahun 2014, dan kapitalisasi pasar juga tumbuh lebih cepat. Hasil bagi masyarakat dan ekonomi secara keseluruhan sama-sama mengesankan. Berdasarkan pengukuran kami, perusahaan yang dikelola untuk jangka panjang menambah sekitar 12.000 lapangan kerja lebih banyak secara rata-rata dibandingkan perusahaan sejenis dari tahun 2001 hingga 2015. Kami menghitung bahwa PDB selama dekade terakhir mungkin tumbuh sebesar Rp.1 triliun tambahan jika seluruh perekonomian berkinerja pada tingkat yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan andalan kami dalam jangka panjang dan menghasilkan lebih dari lima juta lapangan kerja tambahan selama periode ini

Meskipun ada bukti ini, tekanan pada CEO, CFO, dan tim mereka untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan yang mendukung laba kuartalan jangka pendek tetap tinggi. Penelitian mereka juga menemukan "bahwa 61% eksekutif dan direktur mengatakan bahwa mereka akan memangkas pengeluaran diskresioner untuk menghindari risiko kehilangan laba, dan 47% lainnya akan menunda memulai proyek baru dalam situasi seperti itu, bahkan jika hal itu menyebabkan potensi pengorbanan nilai. Kita juga tahu bahwa sebagian besar eksekutif merasa keseimbangan antara akuntabilitas jangka pendek dan kesuksesan jangka panjang telah rusak; 65% mengatakan tekanan jangka pendek yang mereka hadapi telah meningkat dalam lima tahun terakhir."

Meskipun ada kemajuan yang dibuat oleh perusahaan-perusahaan terkemuka selama lima tahun terakhir untuk mengintegrasikan tujuan jangka panjang ke dalam strategi mereka, kerangka kerja alokasi modal, dan insentif, tekanan investor pada perusahaan untuk memenuhi target laba kuartalan dan tujuan kinerja jangka pendek lainnya terus tinggi. Dewan dan tim eksekutif harus terus memberikan kinerja jangka pendek sambil menunjukkan strategi yang menarik untuk menciptakan nilai jangka panjang; Namun, diperlukan lebih banyak penelitian tentang manfaat bisnis dari jangka panjang dan integrasi risiko dan peluang ESG&D ke dalam tujuan bisnis inti dan metrik kinerja. Misalnya, praktik akuntansi dan pelaporan saat ini belum sepenuhnya mengatasi tantangan dalam mengukur dan melaporkan nilai aset tak berwujud. Akibatnya, masih ada perbedaan yang signifikan antara kapitalisasi pasar dan aset yang dilaporkan, sekitar dua banding satu. Ini berarti bahwa sekitar 50% kapitalisasi pasar secara efektif tidak diperhitungkan, menciptakan pandangan yang bias tentang kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai jangka panjang. Aspek utama dari modal tak berwujud perusahaan adalah modal manusianya, bakat dan keterlibatan orang-orangnya, dan ini telah lama menjadi area yang kurang diinvestasikan oleh perusahaan maupun pemerintah. Sebagaimana diuraikan lebih lanjut dalam buku ini, jenis modal lain seperti modal alam dan modal sosial serta aspek lain dari kinerja ESG&D juga merupakan komponen utama dari modal nonfinansial dan modal tak berwujud perusahaan. Dengan demikian, hal tersebut perlu

dipahami, diukur, dan dipertanggungjawabkan secara lebih ketat, dengan pengawasan dewan direksi.

Dalam laporan mereka tahun 2019, Memprediksi Keberhasilan Jangka Panjang bagi Korporasi dan Investor di Seluruh Dunia, FCLTGlobal meninjau kinerja jangka panjang dalam hal Pengembalian atas Modal yang Diinvestasikan (ROIC), dengan fokus pada perusahaan-perusahaan besar yang diperdagangkan secara publik dalam MSCI All Country World Index (AWCI), yang mewakili 85% dari rangkaian peluang investasi global. Mereka menyimpulkan bahwa menggunakan Total Shareholder Return (TSR) daripada ROIC akan menghasilkan hasil yang serupa, meskipun sedikit lebih lemah. Analisis mereka mengidentifikasi berbagai faktor berikut yang terkait dengan kesehatan perusahaan dalam jangka panjang:

- Faktor-faktor yang terkait dengan penciptaan nilai jangka panjang yang lebih tinggi: Investasi tetap yang lebih besar; hasil riset (RQ) yang lebih tinggi; keragaman gender dewan direksi yang lebih besar; pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi; dan kehadiran investor jangka panjang yang lebih besar.
- Faktor-faktor yang terkait dengan penciptaan nilai jangka panjang yang lebih rendah: Distribusi modal yang berlebihan; kontroversi ESG; penyediaan panduan jangka pendek; dan rasio leverage.

Jelas tidak ada pendekatan yang 'cocok untuk semua', dan alokasi modal yang tepat akan bervariasi tergantung pada faktor-faktor seperti industri, strategi, toleransi risiko, dan profil pertumbuhan. Namun, semua perusahaan harus terlibat dalam dialog dan analisis yang berkelanjutan dan ketat tentang cara terbaik untuk mencapai penciptaan nilai jangka panjang sambil memberikan kinerja jangka pendek. Perusahaan-perusahaan terkemuka, misalnya, meninjau target kinerja dan rencana alokasi modal melalui lensa jangka panjang dan jangka pendek serta menyelaraskan kompensasi direktur dan eksekutif lebih dekat dengan keberhasilan jangka panjang dan menginvestasikan lebih banyak waktu dalam meninjau budaya perusahaan dan pengembangan bakat di luar tim eksekutif.

Mereka mengalokasikan lebih banyak waktu khusus untuk diskusi strategi dan retreat untuk bekerja melalui tujuan perusahaan, pendorong nilai jangka panjangnya, dan bagaimana hal ini diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan alokasi sumber daya langsung. Dan, sebagai bagian dari proses ini, mereka terlibat dengan dan belajar dari perspektif eksternal untuk lebih memahami risiko jangka panjang, pengganggu, dan peluang, berbicara tidak hanya dengan investor institusional utama tetapi juga dengan pemangku kepentingan lainnya.

3.2 MANAJEMEN RISIKO DAN INOVASI PERUSAHAAN DALAM PELUANG ESG&D

Biaya finansial dan hilangnya kepercayaan pemangku kepentingan yang berasal dari kegagalan mengidentifikasi dan menangani risiko ESG&D material dapat membalikkan kemajuan nilai pasar selama bertahun-tahun dan, dalam beberapa kasus, mengancam keberadaan perusahaan, terutama jika disertai dengan biaya litigasi dan remediasi yang tinggi dan/atau denda serta peningkatan pengawasan regulasi. Ini termasuk risiko yang berkaitan dengan perubahan iklim; korupsi dan kejahatan keuangan; hak asasi manusia dan praktik ketenagakerjaan; dan salah satu pendorong inovasi terpenting saat ini, pengumpulan,

penerapan, dan pengelolaan data. Sama halnya, kegagalan mengidentifikasi dan berinvestasi dalam peluang bisnis terkait ESG&D dapat merusak inovasi, produktivitas, pertumbuhan pendapatan, dan daya saing saat ini dan di masa mendatang.

Dalam buku ini, kami telah menambahkan "D," pengelolaan data, ke akronim yang umum digunakan, "ESG," masalah lingkungan, sosial, dan tata kelola, karena kami berpendapat bahwa hal itu perlu diberi profil yang lebih tinggi dalam konteks digitalisasi yang mengganggu dan menyebar luas serta Revolusi Industri Keempat. Pada dasarnya di setiap industri, penerapan nilai tambah dari data yang dihasilkan dalam produksi dan konsumsi barang dan jasa merupakan salah satu area paling dinamis dalam penciptaan nilai baru saat ini. Namun, cara perusahaan mengumpulkan, menerapkan, dan menyimpan data tersebut dapat menimbulkan eksternalitas sosial yang mendalam—yaitu, dampak manusia yang lebih luas—baik positif maupun negatif. Misalnya, kelalaian dalam keamanan data pribadi dan data sensitif lainnya atau penilaian yang buruk dalam penerapan algoritma di tempat kerja atau desain produk dan layanan yang dijual kepada pelanggan dapat menjadi bumerang bagi perusahaan, menghancurkan kepercayaan, loyalitas pelanggan dan karyawan, serta nilai merek. Pertimbangan pengelolaan ini serupa dalam sifat dan potensi dampak materialnya dengan area tradisional kinerja dan risiko perusahaan non-finansial yang telah dicirikan setidaknya sejak 2004 sebagai faktor "ESG". Singkatnya, mengingat semakin digitalnya aktivitas ekonomi dan penciptaan nilai bisnis di pertengahan abad kedua puluh satu, yang telah dipercepat dan ditingkatkan lebih jauh selama pandemi COVID-19, sudah saatnya memperbarui konsep ini dengan menambahkan "D" untuk pengelolaan data: ESG&D.

Risiko dan peluang ESG&D yang material perlu diintegrasikan langsung ke dalam strategi bisnis inti, penetapan tujuan, dan operasi serta diinternalisasi ke dalam kerangka kerja manajemen risiko perusahaan yang lebih luas. Dalam laporannya tahun 2018, Manajemen Risiko Perusahaan, Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan bekerja sama dengan Komite Organisasi Sponsor Komisi Treadway (COSO) untuk merilis panduan penerapan pendekatan manajemen risiko perusahaan terhadap risiko terkait ESG. Selain kerangka kerja yang luas, ada kebutuhan yang semakin meningkat akan panduan yang lebih spesifik topik dan secara teknis ketat bagi perusahaan yang ingin memperkuat fokus mereka pada isu-isu ESG&D tertentu yang mewakili risiko dan peluang paling material bagi bisnis mereka. Berikut ini adalah contoh beberapa kerangka kerja dan alat tata kelola paling otoritatif yang telah dibuat untuk digunakan oleh perusahaan pada topik-topik utama ESG&D, yang relevan dengan sebagian besar bisnis terlepas dari sektor industri, yurisdiksi, atau model kepemilikan. Selain itu, sebagian besar firma konsultasi dan penasihat strategis, serta sejumlah besar firma konsultan ESG&D dan organisasi nirlaba yang khusus telah atau sedang mengembangkan panduan tentang tata kelola perusahaan dan kerangka kerja manajemen di berbagai risiko dan peluang ESG&D. Dewan direksi dan tim eksekutif yang ingin menginternalisasi faktor ESG&D ke dalam upaya perusahaan mereka untuk menciptakan dan mempertahankan nilai melalui manajemen risiko yang tekun dan inovasi yang bertanggung jawab harus memastikan bahwa perusahaan mereka menerapkan kerangka kerja dan sistem manajemen ini atau yang setara.

Meskipun bagian-bagian berikut dibingkai di bawah pilar-pilar ESG&D, penting untuk dicatat bahwa ada hubungan sistemik dan lingkaran umpan balik antara masing-masing pilar ini. Banyak tantangan lingkungan dan eksternalitas negatif yang merupakan inti dari "E", misalnya, menciptakan risiko tidak hanya bagi planet ini, tetapi juga bagi manusia dan bagi hak asasi manusia dan mata pencaharian. Perubahan iklim jelas merupakan risiko lingkungan yang eksistensial, tetapi juga risiko finansial dan ekonomi yang besar bagi bisnis dan ekonomi, dan ancaman terhadap hak asasi manusia dan kesehatan dan keselamatan, mata pencaharian, dan pendapatan hidup jutaan orang. Korupsi menawarkan contoh lintas sektor lainnya. Meskipun dipandang sebagai isu utama dalam "G," korupsi tidak hanya menimbulkan risiko hukum, keuangan, dan reputasi bagi perusahaan serta merusak tata kelola yang baik dan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga sering kali memfasilitasi degradasi lingkungan dan eksploitasi sumber daya alam secara berlebihan, dan cenderung meningkatkan ketimpangan dan merusak upaya untuk meningkatkan akses ke layanan penting, terutama bagi populasi yang paling rentan dan terpinggirkan. Contoh lintas sektor serupa dapat ditemukan untuk sebagian besar isu "E," "S," "G" dan "D" lainnya. Karena itu, perusahaan terkemuka perlu memahami masing-masing risiko dan peluang individual ini secara mendalam, yang memerlukan keahlian teknis atau profesional tertentu, serta hubungan di antara mereka dan bagaimana mereka saling memperkuat atau melemahkan satu sama lain dalam rantai nilai dan sistem yang lebih luas tempat perusahaan beroperasi. Memahami dinamika dan kompleksitas sistem telah menjadi keharusan utama kepemimpinan untuk bisnis yang bertanggung jawab dan penciptaan perusahaan yang berkelanjutan.

Lingkungan: "E" dalam ESG&D

Risiko lingkungan yang paling utama, dan risiko keuangan serta ketahanan terkait, yang dihadapi sebagian besar perusahaan adalah krisis iklim. Ada juga peluang bisnis bagi perusahaan yang menetapkan target emisi karbon nol bersih yang ambisius dan berinvestasi dalam strategi mitigasi dan adaptasi, teknologi, proses, dan model bisnis yang efektif.

Terdapat sejumlah kerangka tata kelola dan manajemen yang terus berkembang untuk memandu dewan direksi dan tim eksekutif dalam menangani perubahan iklim. Yang paling menonjol, Gugus Tugas Industri Dewan Stabilitas Keuangan untuk Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim (TCFD) membentuk kerangka tata kelola perusahaan pada tahun 2015 terkait perubahan iklim yang telah mulai diadopsi oleh perusahaan dan investor di seluruh dunia. Sebagaimana diuraikan dalam bab-bab lain, rekomendasi TCFD meminta perusahaan untuk melaporkan cara mereka menangani perubahan iklim melalui tata kelola, strategi, manajemen risiko, serta metrik dan target mereka. Dewan Standar Pengungkapan Iklim (CDSB) dan Dewan Standar Akuntansi Keberlanjutan (SASB) telah menyusun Panduan Implementasi TCFD bersama dan serangkaian Praktik Baik terkait untuk pelaporan kinerja dan risiko terkait iklim dalam laporan perusahaan arus utama yang sejalan dengan kerangka TCFD.

Pada tahun 2019, Forum Ekonomi Dunia menerbitkan serangkaian prinsip tata kelola iklim untuk dewan direksi. Dikembangkan bekerja sama dengan PwC, kerangka kerja ini dirancang untuk membantu meningkatkan kesadaran direktur terhadap iklim, menanamkan isu iklim ke dalam struktur dan proses dewan direksi, serta meningkatkan pemahaman risiko

dan peluang yang ditimbulkan perubahan iklim bagi bisnis. Pada tahun 2020, Centre for Climate Engagement di Universitas Cambridge, bersama dengan World Economic Forum, membentuk Climate Governance Initiative untuk mempercepat dan meningkatkan penerapan prinsip-prinsip ini oleh dewan direksi di seluruh dunia. Dengan menyediakan kompas untuk memungkinkan tata kelola iklim yang lebih efektif dalam perusahaan, kerangka kerja ini menyediakan dewan direksi dengan alat yang tepat untuk membuat keputusan sebaik mungkin demi ketahanan jangka panjang organisasi mereka.

Ada juga urgensi dan momentum yang berkembang bagi perusahaan di semua industri, tetapi terutama penghasil karbon besar, untuk menetapkan target dan rencana berbasis sains guna mencapai emisi gas rumah kaca (GRK) nol bersih, paling lambat tahun 2050. Perusahaan semakin diminta oleh regulator dan investor untuk menetapkan dan mengungkapkan kemajuan tahunan menuju target pengurangan GRK absolut dan/atau intensitas. Prakarsa seperti CDP, GRI, dan SASB menyediakan kerangka kerja bagi perusahaan untuk mengukur dan melaporkan emisi GRK mereka. Ini adalah langkah yang dapat diambil semua organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional internal dan kecepatan masyarakat dalam menerapkan tujuan yang ditetapkan oleh Perjanjian Paris Perserikatan Bangsa-Bangsa. Namun, meskipun banyak komitmen perusahaan saat ini merupakan langkah maju yang penting, komitmen tersebut tidak sepadan dengan skala dan urgensi krisis iklim. Praktik terbaik kini didefinisikan dalam bentuk target berbasis sains, yang menyelaraskan target pengurangan emisi GRK perusahaan dengan skenario emisi jauh di bawah 2 °C dan 1,5 °C yang direkomendasikan oleh para ilmuwan Panel Antarpemerintah tentang Perubahan Iklim (IPCC) dan tercantum dalam Perjanjian Paris.

Kebutuhan yang semakin mendesak bagi perusahaan untuk memahami dan meningkatkan pengelolaan dan tata kelola risiko dan peluang terkait iklim telah menjadi pendorong utama dalam memastikan bahwa isu lingkungan telah menjadi topik pembahasan di seluruh sektor industri. Namun, bukan hanya itu saja. Bergantung pada sektor industri, dewan direksi dan tim manajemen juga perlu mengajukan pertanyaan yang sama seputar kebijakan, strategi, proses manajemen risiko, dan target perusahaan mereka untuk mengatasi isu lingkungan material lainnya, seperti ketidakamanan air, hilangnya alam dalam hal hilangnya keanekaragaman hayati dan pertukaran penggunaan lahan, dan polusi, seperti polusi udara, air, dan tanah.

Di semua bidang ini, seperti halnya mitigasi dan adaptasi terhadap perubahan iklim, ada harapan yang berkembang bahwa perusahaan besar akan bergerak melampaui fokus hanya pada peningkatan operasi dan rantai pasokan mereka sendiri, meskipun hal ini tetap penting, untuk juga mengatasi tantangan yang lebih kompleks dan sistemik yang terkait dengan eksternalitas lingkungan yang negatif. Dalam hal air, misalnya, perusahaan diminta tidak hanya menjadi pengelola air tawar yang bertanggung jawab dalam kegiatan mereka sendiri, tetapi juga menjadi pengurus daerah aliran sungai atau cekungan sungai tempat mereka beroperasi, dan bahkan mengadvokasi keamanan air, secara lebih luas. Dengan demikian, selain menetapkan rencana dan target untuk mengurangi dampak negatif lingkungan, sosial, dan ekonomi dari penggunaan dan pembuangan air mereka dan untuk

meningkatkan efisiensi dan aspek lain dari kinerja operasional yang terkait dengan pengelolaan air dalam operasi dan rantai pasokan mereka sendiri, mereka juga menjalin kemitraan untuk mengatasi tantangan air di tingkat sistem.

Selama dekade terakhir, telah terjadi peningkatan fokus pada hubungan antara hilangnya keanekaragaman hayati, sistem penggunaan lahan, dan model bisnis serta kebijakan yang tidak berkelanjutan yang saat ini mendukung sistem pangan global dan lokal. Seperti yang telah dinyatakan oleh World Resources Institute dan yang lainnya, “Jika tingkat efisiensi produksi saat ini tetap konstan hingga tahun 2050, maka memberi makan planet ini akan memerlukan penebangan sebagian besar hutan yang tersisa di dunia, memusnahkan ribuan spesies lainnya, dan melepaskan emisi gas rumah kaca yang cukup untuk melampaui target pemanasan 1,5 °C dan 2 °C yang diabadikan dalam Perjanjian Paris—bahkan jika emisi dari semua aktivitas manusia lainnya sepenuhnya dihilangkan.” Perusahaan yang beroperasi di semua tahap rantai nilai makanan dan minuman, serta di banyak industri lain yang sangat bergantung pada ekstraksi dan pengembangan sumber daya alam, dari energi dan pertambangan hingga pengemasan, konstruksi dan bahkan elektronik konsumen, perlu fokus tidak hanya pada pemahaman dampak penuh mereka terhadap modal alam dan menetapkan strategi untuk meminimalkan hilangnya alam yang secara langsung disebabkan oleh operasi mereka sendiri tetapi juga mengambil langkah-langkah yang lebih ambisius untuk mendukung pendekatan regeneratif atau positif bersih yang berkontribusi pada pemulihan alam dan keanekaragaman hayati. Seperti halnya tantangan lingkungan operasional dan sistemik utama lainnya, meskipun ada biaya yang harus dikeluarkan jika tidak bertindak, ada juga peluang bisnis dalam mengembangkan teknologi, produk, layanan, dan model bisnis baru untuk menemukan solusi. Laporan tahun 2020, Masa Depan Alam dan Bisnis, memberikan beberapa bukti empiris paling kuat hingga saat ini tentang biaya dan peluang serta panduan tentang cara terbaik bagi perusahaan untuk mengambil tindakan.

Ada pula keharusan yang mendesak untuk mengatasi pertumbuhan substansial dalam limbah bahan dan produk yang tidak dapat terurai secara hayati seperti plastik, baterai, perangkat elektronik dan komputer, kaca dan logam, yang meningkatkan kebutuhan akan tempat pembuangan sampah dan menciptakan polusi di darat, di air tawar, dan lautan. Perusahaan-perusahaan terkemuka menyadari bahwa mereka harus bergerak melampaui pendekatan pengurangan, penggunaan kembali, dan daur ulang tradisional dalam operasi mereka sendiri, meskipun hal ini tetap penting, untuk mengembangkan teknologi baru dan model ekonomi sirkular tingkat sistem dalam sistem yang lebih besar seperti kawasan industri, kota, rantai pasokan global, dan industri secara lebih luas. Platform untuk Ekonomi Sirkular dari Forum Ekonomi Dunia, Yayasan Ellen MacArthur, dan Aliansi Baterai Global adalah tiga dari sejumlah inisiatif yang terus bertambah yang memberikan panduan berguna bagi perusahaan yang ingin menjadi pemimpin di bidang ini.

Sosial: “S” dalam ESG&D

Penanganan “S” dalam ESG&D secara efektif mengharuskan perusahaan untuk menghormati hak asasi manusia, termasuk makna dan semangat standar ketenagakerjaan, dan menangani risiko paling menonjol yang ditimbulkan oleh operasi dan hubungan bisnisnya

terhadap orang-orang dan hak mereka untuk diperlakukan dengan bermartabat. Hampir semua isu yang berfokus pada orang yang dianggap sebagai bagian dari “S”, seperti keberagaman, inklusi dan kesetaraan, upah minimum, upah layak dan rasio pembayaran, serta kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan, diperkuat jika perusahaan membangun fondasi yang kuat dari tanggung jawab perusahaan untuk menghormati hak asasi manusia dan martabat orang-orang.

Penghormatan terhadap standar ketenagakerjaan sering kali merupakan kewajiban hukum. Banyak Konvensi dan Rekomendasi Organisasi Perburuhan Internasional telah dilaksanakan oleh negara-negara dalam hukum dan peraturan nasional. Selain itu, ILO telah mengidentifikasi delapan Konvensi “fundamental” dalam Deklarasi tentang Prinsip dan Hak Fundamental di Tempat Kerja (1998) yang mencakup: kebebasan berserikat dan pengakuan efektif atas hak untuk berunding bersama; penghapusan semua bentuk kerja paksa atau wajib; penghapusan efektif pekerja anak; dan penghapusan diskriminasi dalam hal pekerjaan dan jabatan. Ke-187 negara anggota ILO memiliki kewajiban, berdasarkan keanggotaan mereka dalam organisasi tersebut, untuk berupaya mewujudkan hak-hak fundamental ini meskipun mereka belum meratifikasinya. Hingga tahun 2019, terdapat 1.376 ratifikasi nasional atas Konvensi-konvensi ini, yang mewakili 92% dari kemungkinan jumlah ratifikasi. Prinsip-prinsip Panduan Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia (UNGP) telah menjadi standar global yang berwenang tentang bisnis dan hak asasi manusia. Prinsip-prinsip tersebut dikembangkan selama lima tahun oleh tim yang dipimpin oleh Profesor John Ruggie, Perwakilan Khusus Sekretaris Jenderal PBB untuk Bisnis dan Hak Asasi Manusia, melalui penelitian ekstensif, proyek percontohan, dan sekitar 50 konsultasi di seluruh dunia, yang melibatkan pemerintah, bisnis, masyarakat sipil, profesi hukum, akademisi, dan organisasi internasional. Pada bulan Juni 2011, prinsip-prinsip tersebut didukung dengan suara bulat oleh Dewan Hak Asasi Manusia Perserikatan Bangsa-Bangsa. UNGP dengan jelas menyatakan bahwa “semua perusahaan di mana pun memiliki tanggung jawab untuk menghormati hak asasi manusia, yang berarti menghindari dampak negatif terhadap mereka dan mengatasi dampak tersebut jika terjadi. Tanggung jawab ini berlaku untuk operasi mereka sendiri dan untuk semua hubungan bisnis mereka, termasuk yang ada di seluruh rantai nilai mereka.” Selama dekade terakhir, mereka telah “semakin dimasukkan atau tercermin dalam hukum, peraturan, pengambilan keputusan yudisial dan administratif, kebijakan publik, norma multipihak, transaksi komersial dan keuangan, praktik dan kebijakan perusahaan terkemuka, dan advokasi masyarakat sipil.”

Dewan direksi dan tim manajemen harus mengawasi kebijakan, proses uji tuntas, keterlibatan pemangku kepentingan, dan mekanisme pemulihan yang diterapkan perusahaan mereka untuk menghormati hak asasi manusia. Yang terpenting, mereka harus memahami risiko hak asasi manusia yang paling menonjol bagi orang-orang yang terdampak oleh operasi dan hubungan bisnis perusahaan, bukan hanya risiko yang material bagi perusahaan, dalam hal risiko hukum, keuangan, operasional, dan reputasinya sendiri. Komisi Kesetaraan dan Hak Asasi Manusia Inggris telah menyiapkan Bisnis dan Hak Asasi Manusia: Panduan Lima Langkah

untuk Dewan Perusahaan, yang memberikan panduan bermanfaat bagi dewan dalam menerapkan UNGP.

Semakin banyak harapan bahwa selain mengelola risiko hak asasi manusia dalam operasi perusahaan itu sendiri dan hubungan rantai nilai, bisnis juga harus memahami risiko terhadap orang-orang yang diakibatkan oleh model bisnis mereka dan sistem tempat mereka beroperasi secara lebih luas dan harus bertujuan untuk menggunakan pengaruh mereka, yang "mengacu pada kemampuan perusahaan bisnis untuk melakukan perubahan dalam praktik yang salah dari pihak lain yang menyebabkan atau berkontribusi terhadap dampak buruk hak asasi manusia." Ada juga kesadaran yang berkembang tentang hubungan antara menghormati hak asasi manusia dan mengatasi tantangan lingkungan, yang mengarah pada fokus pada topik-topik seperti keadilan iklim.

Selain kebijakan perusahaan individu dan praktik uji tuntas untuk menghormati hak asasi manusia, berbagai inisiatif sektor industri telah berkembang selama dekade terakhir yang difokuskan pada pendefinisian standar yang harus dipatuhi oleh perusahaan yang beroperasi di sektor tersebut dalam menghormati hak asasi manusia. Hal ini khususnya lazim dan penting di sektor berisiko tinggi seperti minyak, gas, dan pertambangan, pertanian, pakaian jadi dan produksi barang konsumsi lainnya, pariwisata, layanan keuangan, serta teknologi informasi dan komunikasi. Panduan yang luas juga tersedia untuk isu-isu tertentu, seperti praktik ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan karyawan, penanggulangan diskriminasi dan pelecehan, serta peningkatan inklusi dan keberagaman, hubungan masyarakat, hak-hak masyarakat adat, keselamatan konsumen dan produk, serta upah layak. Dewan direksi harus menyadari inisiatif kolektif yang relevan dengan perusahaan dan industri mereka dan memahami apakah dan bagaimana perusahaan mereka mematuhi standar-standar yang berlaku di seluruh industri atau yang berlaku khusus untuk isu ini.

Mencegah diskriminasi dan pelecehan berdasarkan ras, agama, kebangsaan, jenis kelamin, orientasi seksual, disabilitas, usia, dan ciri-ciri serta karakteristik pribadi lainnya merupakan komponen utama dalam menghormati hak asasi manusia. Ada pula keharusan yang semakin besar bagi dewan direksi dan tim eksekutif untuk lebih proaktif dalam menangani berbagai cara di mana budaya perusahaan, perilaku, norma sosial, dan insentif perusahaan mereka mendorong atau menghalangi lingkungan kerja, rantai nilai, dan komunitas yang lebih beragam, inklusif, dan adil.

Yang juga relevan dengan "S" dalam ESG&D adalah pentingnya pelatihan dan pengembangan keterampilan, khususnya investasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam jenis keterampilan dan kemampuan baru yang dibutuhkan untuk masa depan dalam Revolusi Industri Keempat. Komitmen perusahaan untuk menciptakan kesempatan kerja, meningkatkan mata pencaharian dan menghasilkan kekayaan, serta mengembangkan produk dan layanan yang secara langsung memenuhi kebutuhan sosial adalah bidang lain di mana bisnis dapat memberikan kontribusi penting untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan peluang mereka untuk membangun aset dan keamanan ekonomi. Terakhir, ada peran yang dapat dimainkan oleh perusahaan untuk mendukung masyarakat setempat, membangun modal sosial, dan membantu mengatasi masalah sosial yang lebih luas melalui investasi sosial

dan filantropi perusahaan, donasi produk, kesukarelaan karyawan, dan kegiatan advokasi kebijakan.

Tata Kelola: "G" dalam ESG&D

Masalah tata kelola utama meliputi komposisi dan kualitas badan pengurus perusahaan beserta komite-komitennya, ketelitian dan transparansi mekanisme keterlibatan pemangku kepentingan, sistem yang diterapkan untuk memastikan manajemen risiko dan pengawasan yang kuat, serta kebijakan, standar, proses audit, dan kinerja perusahaan di berbagai bidang seperti kepatuhan etika dan integritas, antikorupsi, perilaku antipersaingan, dan kepatuhan terhadap berbagai undang-undang dan peraturan di berbagai negara.

Area yang menjadi fokus banyak perusahaan global adalah bagaimana memastikan pendekatan yang lebih holistik dan sistemik untuk mengatasi korupsi yang mencakup tetapi tidak terbatas pada kepatuhan untuk membangun budaya etika dan integritas perusahaan. Panduan yang bermanfaat bagi dewan direksi disediakan oleh World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI), yang diluncurkan pada tahun 2004 bekerja sama dengan Transparency International dan Basel Institute on Governance.³⁰ Platform ini dipimpin oleh CEO dan berfokus pada kerja sama publik-swasta, kepemimpinan yang bertanggung jawab, serta mengidentifikasi dan mempromosikan kemajuan teknologi dalam mengatasi korupsi, melalui program Tech for Integrity.

Pada tahun 2020, PACI mendukung Agenda untuk Integritas Bisnis. Dikembangkan oleh Dewan Masa Depan Global Forum tentang Transparansi dan Anti-Korupsi, kerangka kerja ini ditujukan untuk memberikan panduan kepada perusahaan dalam mencapai empat pilar tindakan kepemimpinan berikut dalam mengatasi korupsi dan memperkuat integritas dan transparansi, yang semuanya memiliki implikasi untuk pengawasan dewan:

- Berkomitmen pada etika dan integritas di luar kepatuhan
- Memperkuat budaya dan insentif perusahaan untuk mendorong pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan
- Memanfaatkan teknologi untuk mengurangi ruang lingkup korupsi
- Mendukung tindakan kolektif untuk meningkatkan skala dan dampak

Area lain yang menjadi fokus yang berkembang dalam "G" ESG&D adalah peningkatan permintaan dari investor dan pemangku kepentingan lainnya untuk transparansi yang lebih besar dan pengungkapan publik tentang aktivitas lobi perusahaan dengan pemerintah dan, jika relevan, kontribusi politik perusahaan kepada politisi dan partai mereka. Hal ini semakin mencakup permintaan informasi tentang kontribusi keuangan dan barang perusahaan kepada asosiasi perdagangan dan industri, lembaga penelitian, dan organisasi advokasi kebijakan nirlaba. Di era polarisasi politik dan meningkatnya ketidakpercayaan di antara warga negara tentang hubungan antara regulator dan perusahaan yang mereka atur, dewan direksi perlu memahami dan memberikan pengawasan terhadap sifat dan jangkauan hubungan perusahaan dengan politisi, pemerintah, dan organisasi advokasi kebijakan.

Pengelolaan Data: "D" dalam ESG&D

Selama beberapa tahun terakhir, semakin jelas di berbagai sektor industri bahwa perlindungan dan penggunaan data perusahaan jauh lebih dari sekadar masalah teknis atau

operasional. Hal tersebut merupakan pertimbangan strategis tingkat pertama yang menimbulkan risiko besar yang berpotensi eksistensial serta peluang penting untuk keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, direktur dan tim manajemen perlu memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan proses yang tepat untuk menjalankan dimensi tanggung jawab fidusia dan eksekutif yang berkembang pesat ini dengan tekun.

Keamanan siber

Pada tahun 2017, Forum Ekonomi Dunia menerbitkan sumber daya pertama yang mendukung dewan direksi dan CEO untuk mengambil tindakan terhadap keamanan siber dan ketahanan siber: *Memajukan Ketahanan Siber: Prinsip dan Alat untuk Dewan Direksi*. Dikembangkan melalui kerja sama dengan Boston Consulting Group dan Hewlett Packard Enterprise, laporan tersebut merupakan hasil dari proses kolaborasi dan konsultasi yang ekstensif yang menyaring praktik terbaik menjadi kerangka kerja dan serangkaian alat yang dapat digunakan dewan direksi untuk mengintegrasikan risiko dan ketahanan siber dengan lancar ke dalam strategi bisnis sehingga perusahaan mereka dapat berinovasi dan tumbuh dengan aman dan berkelanjutan.

Forum tersebut telah merilis sumber daya kedua yang ditujukan untuk tim kepemimpinan perusahaan secara lebih luas, berjudul *Panduan Keamanan Siber untuk Pemimpin di Dunia Digital Saat Ini*. Diproduksi oleh Pusat Keamanan Siber publik-swasta Forum, panduan tersebut memetakan prinsip-prinsip utama tentang bagaimana ketahanan siber di era digital dapat dibentuk melalui kepemimpinan dan desain yang efektif. Dari langkah-langkah yang diperlukan untuk berpikir lebih seperti pemimpin bisnis dan mengembangkan standar kebersihan siber yang lebih baik hingga elemen-elemen penting manajemen krisis, buku ini menawarkan buku pedoman keamanan siber praktis bagi para pemimpin bisnis.

Kecerdasan Buatan (AI) dan Pembelajaran Mesin

Seiring AI semakin menjadi keharusan bagi model bisnis di berbagai industri, para pemimpin perusahaan dan dewan direksi akan diminta untuk mengidentifikasi manfaat spesifik yang dapat diberikan oleh teknologi kompleks ini bagi bisnis mereka serta mengatasi masalah tentang perlunya merancang, mengembangkan, dan menerapkannya secara bertanggung jawab. Mencapai keseimbangan yang tepat akan menghasilkan bisnis yang berkelanjutan dalam Revolusi Industri Keempat, tetapi gagal merancang, mengembangkan, dan menggunakan AI secara bertanggung jawab dapat merusak nilai merek, berisiko menimbulkan reaksi keras dari pelanggan, dan menyebabkan litigasi serta biaya finansial. Anggota dewan direksi dari semua perusahaan bertanggung jawab untuk mengelola perusahaan mereka melalui periode perubahan teknologi yang belum pernah terjadi sebelumnya saat ini terkait dengan AI, dan dampak sosial yang menyertainya.

Seperangkat alat praktis dapat memberdayakan anggota dewan direksi dalam mengajukan pertanyaan yang tepat, memahami trade-off utama, dan memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, serta mempertimbangkan dan mengoptimalkan pendekatan seperti menunjuk Chief Values Officer, Chief AI Officer, atau AI Ethics Advisory Board. Forum telah menghasilkan perangkat dewan, *Empowering AI Leadership*.

Dikembangkan oleh Pusatnya untuk Revolusi Industri Keempat, kerangka kerja ini ditetapkan setelah berkonsultasi dengan lebih dari 100 pemangku kepentingan. Kerangka kerja ini dirancang untuk membantu dewan menjadi pengelola yang bertanggung jawab atas penerapan AI di perusahaan mereka dengan lebih memahami teknologi transformasional ini, mengajukan pertanyaan yang tepat, menyeimbangkan berbagai hal yang tidak perlu, memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, dan merumuskan pendekatan tata kelola yang inovatif.

Pengumpulan, Pengelolaan, dan Penggunaan Data

Model bisnis di hampir setiap industri menjadi semakin intensif data. Perusahaan secara rutin mengumpulkan dan menerapkan sejumlah besar data pribadi dan data sensitif komersial melalui interaksi mereka dengan pelanggan, pemasok, karyawan, dan lainnya. Mengoptimalkan pengumpulan, pengelolaan, dan penggunaan data tersebut merupakan pendorong penciptaan nilai yang semakin penting; namun, hal itu juga menimbulkan risiko material baru yang tidak dapat diasumsikan oleh dewan akan dikurangi hanya melalui kepatuhan terhadap persyaratan peraturan. Contoh utama upaya perusahaan untuk memformalkan tata kelola data yang lebih kuat guna menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dan mengurangi risiko di luar kepatuhan regulasi adalah kerangka kerja enam prinsip Mastercard untuk pengelolaan data yang bertanggung jawab. Riset survei menunjukkan bahwa organisasi yang berkomitmen pada prinsip-prinsip ini akan membantu mendorong kepercayaan lebih dari 90% individu.

3.3 KESIAPSIAGAAN DAN KETAHANAN TERHADAP KRISIS DAN GUNCANGAN SISTEMIK

Pimpinan dan eksekutif perusahaan perlu memahami dan memberikan pengawasan terhadap risiko ESG&D operasional, keuangan, reputasi, dan regulasi tingkat perusahaan atau spesifik yang perlu ditangani dan dimitigasi oleh perusahaan mereka atau unit bisnis, proyek, atau produk tertentu. Mereka juga memiliki peran yang semakin penting dalam memastikan kemampuan perusahaan mereka untuk menanggapi dan menjadi tangguh dalam pemulihan dari krisis eksternal jangka pendek atau berkepanjangan dan guncangan sistemik.

Jangkauan dan dampak dari risiko dan guncangan sistemik ini berkisar dari krisis global seperti pandemi COVID-19 dan krisis keuangan 2008–2009 hingga krisis mata uang regional atau lokasi tertentu, konflik dan peristiwa cuaca ekstrem atau bencana alam lainnya, yang jumlahnya semakin diperburuk oleh perubahan iklim. Meskipun terdapat perbedaan yang jelas antara jenis krisis dan antara lokasi dan sektor industri, krisis-krisis tersebut memiliki karakteristik umum yang sama, yaitu bersifat sistemik dalam hal dampaknya dan berada di luar kendali perusahaan mana pun untuk mencegahnya.

Pertanyaan utama bagi perusahaan mana pun adalah seberapa baik kesiapannya untuk menanggapi krisis tersebut dan seberapa tangguh kemampuannya untuk bertahan dari dampak langsung dan pulih, baik dengan bangkit kembali atau dengan mengubah dan beradaptasi secara mendasar, dalam jangka menengah dan panjang? Tiga area fokus utama yang harus dipertimbangkan oleh semua dewan dan tim eksekutif adalah meningkatkan

kesiapsiagaan, menanggapi dan mengelola krisis langsung, serta memperkuat pemulihan dan ketahanan di masa mendatang.

Meningkatkan Kesiapsiagaan

Kemampuan perusahaan untuk menanggapi dan pulih dari krisis akut atau sistemik jelas ditentukan oleh berbagai faktor eksternal di luar kendali perusahaan. Pada saat yang sama, efektivitas setiap proses respons dan pemulihan juga bergantung pada ketelitian dan cakupan sistem manajemen risiko perusahaan dan proses kesiapan menghadapi krisis, yang dipadukan dengan budaya perusahaan yang adaptif dan terlibat serta kualitas kepemimpinan di tingkat eksekutif dan operasional perusahaan. Dewan direksi harus memberikan pengawasan dan dukungan kepada manajemen dalam bidang-bidang berikut.

Melaksanakan Skenario, Stimulasi, dan Uji Stres

Sebagai proses yang berkelanjutan, dewan direksi dan tim manajemen perlu melaksanakan analisis skenario yang lebih teratur dan canggih, aktivitas pemindaian cakrawala, serta simulasi dan perencanaan manajemen krisis untuk lebih memahami kemungkinan dan dampak potensial risiko sistemik yang diakibatkan oleh perubahan teknologi, lingkungan, geopolitik, dan sosial-ekonomi. Terkait dengan hal ini, mereka memerlukan pemahaman yang lebih baik tentang potensi risiko sistemik bagi perusahaan mereka yang diakibatkan oleh tekanan pada sistem utama seperti layanan keuangan, perdagangan dan rantai pasokan, serta sistem energi dan kesehatan. Pemahaman tersebut diperlukan baik di tingkat global maupun perusahaan, maupun secara operasional, terutama di lokasi berisiko tinggi.

Praktik "uji stres" yang dipimpin oleh peraturan telah menjadi hal yang umum di sektor keuangan setelah krisis keuangan global dan baru-baru ini sedang dieksplorasi sebagai pendekatan untuk menilai ketahanan bisnis dalam menghadapi risiko terkait iklim.³⁶ Pendekatan ini dapat diterapkan secara lebih luas sebagai alat tata kelola dan manajemen perusahaan internal untuk membantu dewan direksi dan manajemen menilai kesiapan dan ketahanan perusahaan mereka terhadap berbagai jenis krisis dan guncangan tingkat sistem. Pilar utama kesiapan organisasi yang harus dinilai meliputi tata kelola dan struktur kepemimpinan serta komponen utama ketahanan operasional, keuangan, teknologi, dan budaya.

Mengembangkan Rencana Suksesi Krisis untuk Eksekutif Utama dan Operator Misi Kritis

Perencanaan suksesi yang ketat tetap penting setiap saat, tetapi perlu mendapat perhatian khusus dari dewan sebagai bagian dari manajemen krisis dan perencanaan kontinjensi. Rencana suksesi Ketua dan CEO jelas penting, tetapi dewan juga perlu memastikan adanya rencana suksesi dan pilihan bagi anggota tim eksekutif lainnya dan untuk peran dan fungsi "misi kritis" di tingkat operasional perusahaan. Mereka adalah para pemimpin yang akan sangat penting dalam menanggapi dan memulihkan diri dari krisis, terutama dalam situasi di mana keselamatan dan kesejahteraan orang dipertaruhkan atau di mana kelangsungan bisnis sedang ditantang, baik secara langsung maupun dalam jangka waktu yang lama. Bersama dengan para eksekutif lainnya, fungsi sumber daya manusia

memiliki tempat penting dalam persiapan dan perencanaan krisis, dan Komite Dewan yang relevan harus meninjau peran misi kritis serta rencana suksesi eksekutif secara berkelanjutan.

Meninjau Opsi Penempatan untuk Aset dan Hubungan Tanggap Darurat

Selain perencanaan kepemimpinan krisis, perusahaan harus memiliki rencana di tingkat korporat dan operasional untuk aset penting yang mungkin perlu segera ditempatkan dan hubungan pemangku kepentingan utama yang mungkin perlu dimobilisasi jika terjadi krisis. Kebutuhan tentu saja bervariasi berdasarkan industri dan lokasi, tetapi dalam semua kasus biasanya ada kebutuhan untuk mempertimbangkan penempatan aset internal dan komunikasi pemangku kepentingan serta upaya eksternal. Dari perspektif internal, perusahaan perlu memahami bagaimana aset fisik dan keuangan yang penting dapat dipindahkan atau disesuaikan untuk menanggapi krisis serta mengeksplorasi jaringan pasokan dan distribusi alternatif atau cadangan.

Perusahaan yang memiliki produk, layanan, platform digital, atau jaringan logistik fisik yang sangat penting pada saat terjadi bencana alam atau bencana kemanusiaan buatan manusia memiliki tanggung jawab tambahan untuk memahami dan merencanakan bagaimana hal-hal ini dapat ditempatkan dengan sebaik-baiknya dalam krisis. Para pemimpin di industri farmasi, barang konsumen, transportasi dan logistik, serta teknologi informasi memiliki pengalaman lama dalam hal yang terakhir, biasanya dengan pengawasan dewan. Namun, semua perusahaan harus meninjau aset dan hubungan pemangku kepentingan mereka dengan tujuan untuk menanggapi krisis internal dan eksternal.

Menanggapi dan Mengelola Krisis Langsung

Betapa pun baiknya persiapan suatu perusahaan, krisis akan terjadi—baik krisis akut jangka pendek yang memengaruhi lokasi, unit bisnis, atau pemimpin utama tertentu maupun krisis sistemik yang lebih lama yang memengaruhi seluruh perusahaan. Dewan direksi perlu diperlengkapi untuk segera menanggapi hal ini. Terkadang dewan direksi atau direktur non-eksekutif senior akan diminta untuk langsung mengambil peran eksekutif, tetapi lebih sering krisis semacam itu mengharuskan dewan direksi untuk mendukung tim manajemen seniornya.

Kebutuhan untuk membedakan dengan jelas antara peran manajemen dan dewan direksi mungkin paling besar pada saat manajemen krisis. Tim manajemen akan bekerja di bawah tekanan yang kuat dan keterbatasan waktu, menempatkan tim tanggap krisis, menerapkan dan sering kali mengadaptasi rencana manajemen krisis yang ada, melibatkan pemangku kepentingan utama mulai dari karyawan, pelanggan, pemasok, dan pemegang saham hingga masyarakat dan pemerintah, tergantung pada krisis, dan membuat banyak keputusan, beberapa di antaranya sangat penting bagi misi. Dewan direksi harus siap memberikan dukungan, terutama dalam kasus keputusan yang sangat penting, tetapi tidak membebani manajemen dengan tuntutan informasi atau rapat yang terus-menerus. Meskipun demikian, area berikut ini penting untuk dipertimbangkan oleh dewan direksi dalam sebagian besar situasi krisis, terutama guncangan yang lebih sistemik.

Utamakan Orang

Hal ini penting dalam bencana alam atau krisis kemanusiaan, tetapi juga relevan dalam krisis ekonomi atau keuangan yang berkelanjutan. Pertanyaan utamanya adalah bagaimana

perusahaan memastikan keselamatan dan kesejahteraan langsung orang-orang dalam operasi dan rantai nilainya? Bergantung pada jenis krisis, apa implikasi kesehatan, keselamatan, keuangan, dan pekerjaan bagi karyawan, pelanggan, pemasok (terutama usaha kecil) dan orang-orang di komunitas lokal perusahaan? Setelah menangani pertimbangan kesehatan dan keselamatan langsung, bagaimana mata pencaharian dan pendapatan para pemangku kepentingan perusahaan terpengaruh—baik oleh krisis itu sendiri maupun oleh keputusan yang harus diambil perusahaan dalam hal kelangsungan bisnis dan likuiditas keuangan? Apa yang dapat dilakukan perusahaan sendiri untuk mendukung karyawannya dan pemangku kepentingan lain yang terkena dampak buruk, dan jenis dukungan pemerintah dan kesejahteraan sosial atau jaring pengaman apa yang dapat diakses atau diperjuangkan perusahaan atas nama orang-orang ini? Terkait dengan hal di atas, seberapa efektif CEO dan manajemen berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan utama? Sebagai contoh, dalam menanggapi pandemi COVID-19, sejumlah perwakilan dan anggota terkemuka Forum Ekonomi Dunia, termasuk Klaus Schwab, Pendiri dan Ketua Eksekutif, CEO Bank of America Brian Moynihan, Ketua Siemens dan Maersk Jim Snabe, dan Ketua Royal DSM Feike Sijbesma, meminta rekan-rekan mereka untuk mendukung serangkaian “Prinsip Pemangku Kepentingan” guna mengelola dampak ekonomi dari keadaan darurat kesehatan masyarakat dan berupaya mencapai pemulihan ekonomi. Ini menguraikan serangkaian prinsip dan komitmen yang harus dibuat oleh para pemimpin bisnis dan dewan direksi kepada karyawan mereka, ekosistem pemasok dan pelanggan, konsumen akhir, pemerintah dan masyarakat, serta pemegang saham dalam membantu mereka menanggapi krisis dan membangun ketahanan di masa depan.

Forum tersebut juga telah menghasilkan panduan tambahan tentang Prinsip Tenaga Kerja untuk Pandemi COVID-19. Business Fights Poverty dan Corporate Responsibility Initiative di Harvard Kennedy School telah mengembangkan serangkaian perangkat dan menyelenggarakan webinar tentang bagaimana perusahaan dapat mendukung orang-orang yang paling rentan di antara karyawan, pekerja, pelanggan, mitra bisnis kecil, dan komunitas mereka dalam menanggapi krisis kemanusiaan dan ekonomi global ini. Banyak asosiasi bisnis nasional dan kelompok kepemimpinan tanggung jawab perusahaan lainnya juga telah mengaktifkan anggota mereka untuk mendukung orang-orang yang terkena dampak buruk oleh pandemi.

Mendukung Fungsi dan Operasional Penting untuk Kelangsungan Bisnis

Dalam beberapa krisis, kelangsungan bisnis tidak mungkin dilakukan atau sangat dibatasi, bahkan jika perusahaan tidak menghadapi krisis likuiditas. Dalam krisis lain, fokusnya adalah mempertahankan kapasitas fungsional dan operasional sebanyak mungkin untuk memastikan bahwa operasi yang aman dan jika memungkinkan produktif dan menguntungkan dapat terus berlanjut. Pertanyaan yang perlu dijawab meliputi: efektivitas rencana untuk memastikan bahwa kepemimpinan misi penting dan peran operasional dipertahankan dan diberikan dukungan yang mereka butuhkan; memahami tingkat gangguan dalam rantai pasokan utama perusahaan dan kemampuannya sendiri untuk memasok pelanggan dan fleksibilitas dan opsi apa yang tersedia untuk mengatasinya; seberapa efektif

perusahaan terlibat dan jika memungkinkan bermitra dengan pemasok dan pelanggan utama untuk mengatasi hambatan dan kekurangan; dan apa, jika ada, pembatasan perdagangan dan implikasi yang harus ditangani perusahaan?

Memberikan Pengawasan atas Risiko dan Ketahanan Keuangan

Risiko likuiditas keuangan dan tantangan keuangan lainnya yang jelas terkait erat dengan kelangsungan bisnis. Pada saat krisis, dewan direksi dan tim manajemen perlu meninjau strategi dan prioritas alokasi modal mereka saat ini, serta keterlibatan mereka dengan investor dan regulator utama. Misalnya, haruskah mereka menghentikan program pembelian kembali saham, meninjau dividen dan/atau menunda proyek modal? Apakah ada peluang untuk meningkatkan atau setidaknya mempertahankan disiplin biaya? Seberapa proaktif CEO dan CFO terlibat dengan investor? Tindakan apa yang harus diambil untuk merevisi rencana bisnis dan mengubah perkiraan operasional dan keuangan serta panduan pasar? Bagaimana hal ini dapat disajikan dengan cara yang mengatasi krisis langsung sambil juga menguraikan ketahanan jangka panjang dan potensi pemulihan jika memungkinkan? Apakah ada risiko terkait krisis dari pemegang saham aktivis atau potensi tawaran pengambilalihan yang tidak bersahabat? Dari perspektif kepatuhan, apa saja, jika ada, persyaratan pelaporan dan pengungkapan keuangan yang berbeda yang harus dipenuhi segera setelah krisis dan bagaimana perusahaan bekerja dengan auditor dan penasihat hukumnya untuk mengatasi hal ini? Apakah ada implikasi pajak dan/atau dana dukungan pemerintah dan insentif yang dapat diakses untuk membantu mengatasi kerugian finansial langsung dan mengelola risiko yang sedang berlangsung?

Memperkuat Pemulihan dan Ketahanan Masa Depan

Lamanya waktu, intensitas, dan cakupan global dari situasi manajemen krisis tentu saja akan bervariasi tergantung pada sifat krisis dan seberapa sistemiknya krisis tersebut. Namun, sesegera mungkin, dewan direksi dan tim manajemen harus meninjau rencana pemulihan jangka menengah dan panjang serta membahas pelajaran yang dipetik untuk memperkuat ketahanan perusahaan di masa depan.

Mulai Meninjau Opsi dan Strategi Pemulihan Sedinilah Mungkin

Dewan direksi harus tetap fokus pada strategi perusahaan dan siap mendukung manajemen saat mereka menerapkan opsi peningkatan jika aktivitas bisnis melambat atau ditutup karena krisis. Yang lebih penting, setelah krisis mungkin perlu ada perubahan atau bahkan transformasi dalam kebijakan dan prosedur operasi perusahaan, sistem manajemen risiko, prioritas alokasi modal, dan bahkan strategi bisnis intinya. Pasar atau industri tertentu mungkin telah berubah secara mendasar, dan mungkin ada risiko dan peluang baru yang muncul bagi perusahaan sebagai akibatnya. Setelah keluar dari fase manajemen krisis, ada peluang unik bagi dewan dan tim manajemen untuk meninjau dan, jika perlu, menyegarkan atau mengubah masing-masing area di atas.

Membangun Ketahanan Operasional, Budaya, Finansial, dan Teknologi Masa Depan

Berkaitan dengan hal di atas, krisis hampir selalu memberikan pelajaran yang berguna untuk meningkatkan manajemen risiko dan keterlibatan pemangku kepentingan. Secara lebih luas, krisis sering kali menunjukkan perlunya dan peluang untuk memperkuat ketahanan

perusahaan, kemampuannya untuk menanggapi dan pulih dari krisis di masa mendatang. Bahkan tanpa adanya krisis, sifat pergeseran teknologi, lingkungan, geopolitik, dan sosial yang sedang berlangsung menempatkan konsep dan praktik ketahanan sebagai elemen penting dan lebih strategis dari manajemen risiko yang efektif sebagai hal yang lebih utama. Penelitian oleh berbagai praktisi dan akademisi menunjukkan perlunya dewan dan manajemen untuk meninjau ketahanan melalui gabungan lensa kemampuan operasional, budaya, finansial, dan teknologi serta kemampuan untuk menahan risiko dan guncangan sistemik.

Membangun hubungan jangka panjang dan tepercaya dengan pemangku kepentingan eksternal merupakan elemen penting lainnya dalam membangun ketahanan. Pada saat krisis, hubungan ini dapat menjadi kunci bagi perusahaan dan karyawannya, pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat agar mampu merespons dan pulih. Dan hubungan ini biasanya perlu dibangun dari waktu ke waktu. Seperti yang diuraikan sebelumnya, menerapkan konsep "uji stres" pada berbagai aspek ketahanan ini menawarkan potensi. Begitu pula dengan dewan dan manajemen yang bersama-sama melakukan analisis skenario dan latihan simulasi krisis. Dengan cara yang sama seperti dewan mengambil peran yang lebih proaktif dalam terlibat dalam diskusi strategi dan penciptaan nilai jangka panjang dengan manajemen, ada kebutuhan untuk diskusi tingkat dewan yang lebih sistematis seputar penguatan ketahanan bisnis.

3.4 PERUSAHAAN SEBAGAI PEMANGKU KEPENTINGAN

Peristiwa terkini, mulai dari pandemi COVID-19 hingga guncangan kebijakan perdagangan, protes sosial atas ketidaksetaraan dan diskriminasi, hingga perubahan dalam regulasi energi dan keuangan terkait perubahan iklim, menggambarkan bahwa perusahaan memiliki kepentingan yang sangat material dalam kesehatan dasar konteks operasionalnya—dalam fungsi esensial masyarakat dan ekonomi tempat mereka beroperasi. Gangguan besar di dalamnya dapat berdampak serius, bahkan eksistensial, pada bisnis. Meskipun tanggung jawab utama untuk masalah ini sering kali berada di lembaga dan otoritas publik, praktik dan operasi perusahaan dapat memiliki pengaruh penting, baik positif maupun negatif.

Empat dimensi penting dari cara perusahaan yang dipandu oleh prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan perlu berpikir serius tentang pengelolaan bersama mereka atas konteks sosial dan ekonomi tempat mereka beroperasi adalah sebagai berikut: kapasitas orang-orang di komunitas perusahaan untuk menyerap dan mengelola perubahan ekonomi; pembayaran pajak dan kapasitas lembaga publik untuk menyediakan barang publik yang menjadi sandaran semua pelaku masyarakat, termasuk perusahaan; tingkat ketimpangan dan ketidakadilan struktural serta kecukupan tanggapan publik dan swasta yang ada untuk mengatasi hal ini; dan relevansi kompetensi inti dan sumber daya perusahaan untuk mendukung pemerintah nasional dalam mengimplementasikan komitmen prioritas mereka terhadap Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG) dan Perjanjian Iklim Paris.

Investasi Kolektif dalam Modal Manusia dan Transisi yang Adil

Salah satu kelemahan utama, bahkan kegagalan, tata kelola perusahaan dan publik selama generasi terakhir adalah kurangnya apresiasi dan kurangnya investasi terhadap biaya

manusia dari perubahan ekonomi yang cepat. Dimensi baru tata kelola dan kepemimpinan perusahaan yang memerlukan perhatian dari dewan dan tim eksekutif adalah kebutuhan untuk mengidentifikasi risiko transisi yang adil yang menonjol terkait dengan otomatisasi, restrukturisasi, pengurangan perubahan iklim, atau rencana lain untuk beralih ke ekonomi rendah karbon. Tantangan ini kemungkinan akan meningkat dalam Revolusi Industri Keempat seiring meluasnya otomatisasi, pasar global menjadi lebih saling terhubung secara digital, dan tindakan untuk mendekarbonisasi aktivitas ekonomi semakin intensif. Perusahaan akan menjadi kendaraan utama dari perubahan ekonomi ini, yang berarti mereka akan menghadapi keputusan penting terkait dengan garis waktu dan sifat restrukturisasi dan penempatan ulang tenaga kerja mereka yang sesuai serta melakukan investasi modal manusia di masyarakat atau wilayah tempat mereka beroperasi. Jika tidak ada pemahaman tentang apa yang dimaksud dengan transisi yang adil bagi masyarakat dan strategi untuk membuat transisi tersebut semanusiawi dan tertib secara ekonomi mungkin dengan bekerja sama dengan para pekerja, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya, perusahaan dapat menimbulkan kerusakan yang parah namun dapat dihindari pada tatanan sosial masyarakat dan negara tempat mereka beroperasi. Hal ini pada akhirnya dapat memengaruhi stabilitas politik dan kelangsungan ekonomi dalam konteks tersebut, sehingga membatasi prospek perusahaan itu sendiri untuk penciptaan nilai dan pertumbuhan. Oleh karena itu, dimensi baru kepemimpinan bisnis yang memerlukan perhatian dari dewan dan tim manajemen adalah kebutuhan untuk mengidentifikasi risiko transisi yang adil yang menonjol terkait dengan otomatisasi, restrukturisasi, perubahan iklim, atau rencana lain, dan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki kebijakan dan praktik yang memadai untuk mengurangi risiko tersebut.

Pada tahun 2015, pemerintah dan organisasi pekerja dan pengusaha mengembangkan seperangkat pedoman konsensus untuk langkah-langkah yang dapat diambil oleh masing-masing pihak untuk mengelola perubahan dan dampaknya terhadap dunia kerja, yaitu terhadap masyarakat. Pedoman ILO ini ditulis dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan dan transisi ke ekonomi yang lebih berkelanjutan secara khusus; Namun, banyak saran yang relevan untuk mengelola transisi besar dan dampaknya terhadap pekerja dan komunitas mereka yang terkait dengan penyebab lain. Gerakan serikat pekerja telah mengambil peran aktif dalam memajukan konsep transisi yang adil dan mendukung dialog sosial—diskusi tripartit antara pemerintah-pekerja-majikan dan pembangunan konsensus—mengenai risiko, peluang, dan solusi transisi tertentu dalam hal ini. Pemerintah juga semakin aktif dalam topik ini. Misalnya, Uni Eropa telah menciptakan Mekanisme Transisi yang Adil untuk memberikan dukungan konkret bagi transisi menuju ekonomi yang netral terhadap iklim. Mekanisme ini memberikan “dukungan yang ditargetkan untuk membantu memobilisasi setidaknya Rp.65–75 miliar selama periode 2021–2027 di wilayah yang paling terdampak, untuk meringankan dampak sosial-ekonomi dari transisi tersebut.”

Pembayaran Pajak yang Adil untuk Mendukung Barang dan Layanan Publik

Basis pajak pemerintah mengalami tekanan, karena digitalisasi, deregulasi, liberalisasi perdagangan, dan rantai nilai global telah meningkatkan skala ekonomi dan fragmentasi geografis produksi serta bagian modal dari pendapatan nasional di banyak negara. Situasi ini

semakin diperburuk oleh pandemi COVID-19 dan tuntutan berat dan mendesak yang dibebankan pada keuangan publik. Penciptaan nilai ekonomi jangka panjang membutuhkan lembaga publik yang berfungsi dalam berbagai domain, dan ini bergantung pada keuangan publik yang memadai.

Dengan demikian, perusahaan tidak hanya memiliki kewajiban hukum untuk membayar pajak, tetapi juga tanggung jawab fidusia yang lebih luas yang berasal dari mandat penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa mereka membayar bagian yang adil, yang mungkin tidak selalu sama jumlahnya dengan yang dihasilkan dari perencanaan pajak perusahaan multi-yurisdiksi yang agresif. Para direktur dan eksekutif memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan mereka bertindak tidak hanya secara legal tetapi juga sesuai dengan kepercayaan yang diberikan masyarakat kepada mereka untuk berkontribusi secara adil dan bertanggung jawab terhadap kelangsungan ekonomi jangka panjang tempat mereka beroperasi.

Kerangka Inklusif OECD tentang Erosi Basis dan Pengalihan Laba menyatukan lebih dari 115 negara dan yurisdiksi untuk berkolaborasi dalam penerapan Paket Erosi Basis dan Pengalihan Laba (BEPS) OECD/G20. BEPS mengacu pada strategi perencanaan pajak perusahaan yang mengeksploitasi kesenjangan dan ketidaksesuaian dalam aturan pajak untuk secara artifisial mengalihkan laba ke lokasi dengan pajak rendah atau tanpa pajak di mana terdapat sedikit atau tidak ada aktivitas ekonomi. Meskipun beberapa skema yang digunakan ilegal, sebagian besar tidak ilegal. Paket BEPS menyediakan 15 tindakan yang membekali pemerintah dengan instrumen domestik dan internasional yang diperlukan untuk memastikan bahwa laba dikenakan pajak di tempat kegiatan ekonomi yang menghasilkan laba dilakukan dan di tempat nilai diciptakan. Alat-alat ini juga memberikan kepastian yang lebih besar kepada bisnis dengan mengurangi perselisihan atas penerapan aturan pajak internasional dan menstandarisasi persyaratan kepatuhan.

Inisiatif ini melangkah maju dengan pesat pada tahun 2021 ketika G7 dan G20 mendukung pendekatan yang diuraikan dalam “Pernyataan tentang Solusi Dua Pilar untuk Mengatasi Tantangan yang Timbul dari Digitalisasi Ekonomi” yang dirilis OECD pada bulan Juli tahun itu. Hingga pertengahan Agustus 2021, 133 yurisdiksi telah menandatangani Pernyataan tersebut; namun, dukungan untuk pernyataan tersebut belum bulat.

Pada tahun 2020, Inisiatif Pelaporan Global mengeluarkan standar global baru untuk pelaporan publik tentang pembayaran pajak oleh perusahaan. Standar tersebut berisi tiga pengungkapan pendekatan manajemen dan satu pengungkapan khusus topik tentang pelaporan per negara. Kombinasi pengungkapan pendekatan manajemen dan pelaporan per negara memberikan wawasan tentang praktik pajak organisasi di berbagai yurisdiksi. Dewan direksi harus mengawasi praktik-praktik ini, termasuk transparansi dan pelaporan. Selain itu, Dewan Bisnis Internasional Forum Ekonomi Dunia sebagai bagian dari proyek Mengukur Kapitalisme Pemangku Kepentingan telah merekomendasikan agar perusahaan mengungkapkan total pajak global yang ditanggung oleh perusahaan, termasuk pajak penghasilan perusahaan, pajak properti, PPN yang tidak dapat dikreditkan dan pajak penjualan lainnya, pajak gaji yang dibayarkan oleh pemberi kerja dan pajak lainnya yang

merupakan biaya bagi perusahaan, menurut kategori pajak. Lebih lanjut, Dewan Bisnis Internasional merekomendasikan sebagai praktik terbaik perincian total pajak yang dibayarkan dan, jika dilaporkan, pajak tambahan yang disetorkan, menurut negara untuk lokasi yang signifikan.

Menangani Ketimpangan dan Ketidakadilan Struktural

Di banyak negara, ketimpangan dan ketidakadilan yang mengakar masih ada, bahkan setelah perubahan dalam regulasi, kebijakan pemerintah, praktik bisnis, dan norma sosial. Meskipun kapitalisme, globalisasi, dan pertumbuhan ekonomi berbasis pasar telah membantu mengangkat beberapa miliar orang keluar dari kemiskinan ekstrem selama beberapa dekade terakhir, dalam banyak kasus ketimpangan telah meningkat dalam hal akumulasi aset dan penciptaan kekayaan, akses ke pekerjaan dan layanan penting, seperti pendidikan, kesehatan dan perumahan, dan akses ke keadilan pidana dan sosial serta suara politik. Krisis COVID-19 telah menyoroti dan memperburuk banyak ketimpangan struktural yang ada dan ratusan juta orang berisiko jatuh kembali ke dalam kemiskinan karena dampak pandemi yang menghancurkan pada kesehatan dan ketahanan pangan mereka, mata pencaharian, pekerjaan dan pendapatan, serta pendidikan dan pembelajaran mereka. Pemerintah harus memimpin dalam menangani masalah ini.

Pada saat yang sama, ada harapan yang berkembang di antara karyawan, konsumen, aktivis, masyarakat dan bahkan investor dan pemerintah sendiri bahwa bisnis, terutama perusahaan besar, harus memainkan peran yang lebih proaktif dalam mengatasi ketimpangan dan ketidakadilan. Ada harapan yang berkembang bahwa perusahaan harus bertanggung jawab dan dimintai pertanggungjawaban atas: dampak dari operasi dan hubungan bisnis mereka sendiri dalam hal menghormati hak asasi manusia, hak pekerja dan hak sipil; mempromosikan keberagaman, kesetaraan dan inklusi di tempat kerja mereka sendiri dan rantai nilai global; seperti yang diuraikan di halaman sebelumnya, membayar pajak yang adil; dan melakukan investasi dalam pengembangan keterampilan dan transisi tenaga kerja yang adil bagi karyawan dan masyarakat yang relevan di tempat mereka beroperasi. Pada saat yang sama, tekanan semakin meningkat bagi perusahaan untuk membayar upah awal yang memadai untuk menjadi pendukung undang-undang upah minimum yang lebih tinggi di banyak negara dan berkomitmen untuk membayar upah layak bagi karyawan langsung dan pekerja di sepanjang rantai pasokan global mereka jika ini lebih tinggi dari upah minimum yang diamanatkan secara hukum di lokasi tempat perusahaan beroperasi.

Koalisi Upah Layak Global telah memanfaatkan ide-ide yang ditemukan dalam lebih dari 60 deskripsi dan definisi upah layak untuk mendefinisikan upah layak sebagai “[p]endapatan yang diterima untuk minggu kerja standar oleh seorang pekerja di tempat tertentu yang cukup untuk memberikan standar hidup yang layak bagi pekerja dan keluarganya. Elemen-elemen standar hidup yang layak meliputi makanan, air, perumahan, pendidikan, perawatan kesehatan, transportasi, pakaian, dan kebutuhan penting lainnya termasuk penyediaan untuk kejadian tak terduga.”

Jutaan pekerja di seluruh dunia mendapatkan upah di bawah upah minimum, apalagi upah layak, dan dalam banyak kasus, perempuan dan ras atau etnis minoritas adalah yang

paling rentan terhadap kombinasi upah rendah dan pekerjaan yang tidak aman. Ambil contoh AS, di mana upaya untuk menaikkan upah minimum federal dari US Rp.7,25 menjadi Rp.15 per jam gagal pada tahun 2021. Diperkirakan bahwa “[s]ekitar 39 juta orang memperoleh kurang dari Rp.15 pada tahun 2019. Itu adalah penurunan substansial dari lebih dari 61 juta pada tahun 2014, dan turun lebih jauh menjadi sekitar 30 juta setelah krisis covid-19 karena penutupan banyak pengusaha bergaji rendah menghapus jutaan pekerjaan. Perempuan kulit hitam dan Hispanik memiliki kemungkinan dua kali lebih besar daripada laki-laki kulit putih untuk masuk ke dalam kategori upah rendah ini, dan porsi mereka dalam tenaga kerja upah rendah telah meningkat bahkan ketika ekonomi menikmati ekspansi terpanjang dalam sejarahnya.” Menangani masalah sistemik ini, dan berfokus pada pekerja yang paling rentan, akan menjadi pendorong utama dalam mencapai pertumbuhan yang lebih inklusif.

Meningkatkan akses ke cuti sakit berbayar, asuransi kesehatan, dan tunjangan lainnya bagi pekerja berpenghasilan rendah, berketerampilan rendah, dan/atau pekerja sementara, kontrak, dan pekerja lepas merupakan tantangan sistemik lain yang mendasari ketidaksetaraan dan harus ditangani untuk mencapai model bisnis dan ekonomi yang lebih inklusif. Di luar operasi bisnis mereka sendiri, ada tuntutan yang semakin meningkat bagi para pemimpin bisnis untuk melangkah maju, baik secara individu maupun kolektif, untuk membantu mengatasi hambatan sistemik dan struktural dalam mengatasi ketimpangan dan ketidakadilan.

Misalnya, sejumlah perusahaan tengah membangun dan menciptakan koalisi untuk mengadvokasi upah minimum yang lebih tinggi dan membuat komitmen untuk menerapkan upah layak dalam operasi dan rantai pasokan mereka sendiri. Salah satu contohnya adalah Bisnis untuk Pertumbuhan Inklusif, yang diluncurkan oleh Presidensi G7 Prancis pada bulan Agustus 2019. Koalisi ini merupakan koalisi yang dipimpin oleh CEO global yang bekerja sama dengan OECD untuk berkoordinasi dengan pemerintah dalam mengatasi ketimpangan pendapatan dan kesempatan. Upaya bisnis kolektif juga diperlukan untuk mendukung program pemerintah atau berbasis masyarakat tertentu yang berfokus pada peningkatan akses ke pendidikan, perawatan kesehatan, perumahan, dan peluang ekonomi. Selain itu, perusahaan dapat lebih terlibat dalam advokasi untuk reformasi kebijakan publik dan perubahan kelembagaan seperti menerapkan jaring pengaman sosial yang lebih baik, akses ke kesehatan universal, mekanisme transfer tunai langsung, dan reformasi peradilan pidana. Tentu saja ada batasan terhadap apa yang dapat dipengaruhi perusahaan terhadap tantangan sosial yang mendalam.

Namun, ada juga batasan terhadap seberapa jauh perusahaan dapat tetap terisolasi dari masalah tersebut. Jika masalah tersebut cukup parah dan berlangsung lama, dan perusahaan memiliki rekam jejak bersikap pasif dan tidak peka terhadap masalah tersebut, masalah tersebut dapat berkembang menjadi ancaman terhadap merek dan bahkan kelangsungan bisnisnya jika terjadi pergolakan sosial. Perusahaan perlu melakukan diskusi internal yang serius tentang peran mereka sebagai pemangku kepentingan dalam kesehatan dasar konteks operasi mereka dan agensi mereka untuk memengaruhinya secara positif. Hal

ini tidak hanya harus dilakukan di tingkat perusahaan, tetapi juga harus didorong di area tempat perusahaan memiliki operasi yang signifikan.

Memajukan Implementasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dan Perjanjian Iklim Paris

Pada bulan September 2015, 193 negara anggota PBB mendaftar untuk mendukung Agenda 2030 dan 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Kemudian pada bulan Desember 2015, 196 negara lainnya berkomitmen untuk mendukung Perjanjian Iklim Paris dan tujuan utamanya untuk membatasi pemanasan global hingga jauh di bawah 2, lebih baik hingga 1,5 °C, dibandingkan dengan tingkat pra-industri. Sebagian besar pemerintah kini menerjemahkan komitmen ini ke dalam rencana nasional dan prioritas kebijakan, yang disebut sebagai Rencana SDG Nasional atau Tinjauan Nasional Sukarela dalam kasus SDGs dan Kontribusi yang Ditetapkan Secara Nasional (NDCs) dalam kasus Perjanjian Paris.

Dalam kedua kasus tersebut, sektor swasta memiliki tempat di meja perundingan dan tanggung jawab serta kesempatan besar untuk bekerja sama dengan perusahaan lain, organisasi masyarakat sipil, sistem PBB, dan pemerintah nasional, negara bagian, dan daerah untuk membantu mencapai tujuan yang ambisius dan mendesak ini. Tanggung jawab perusahaan untuk menjadi bagian dari perubahan tingkat sistem yang diperlukan sudah jelas. Tidak diragukan lagi bahwa urgensi dan skala krisis iklim serta kemajuan yang tidak memadai yang telah dicapai dalam mencapai SDGs sangat besar, yang semakin tertantang oleh dampak buruk pandemi COVID-19 terhadap kehidupan, mata pencaharian, dan pembelajaran jutaan orang. Risiko dan biaya bisnis akibat tidak bertindak semakin dipahami dengan baik. Risiko dan biaya tersebut bersifat operasional dan fisik, bersifat finansial, bersifat reputasional, bersifat transisi dalam hal perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan peraturan, teknologi yang mengganggu, dan pasar baru, dan dalam beberapa kasus, bersifat eksistensial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Lebih jauh lagi, risiko dan biaya tersebut meningkat bagi hampir semua perusahaan yang gagal bertindak.

Peluang perusahaan untuk menjadi bagian dari solusi untuk mengatasi krisis iklim dan mencapai SDGs juga tinggi, terutama bagi perusahaan yang dapat beroperasi dalam skala besar, bekerja sama dengan rekan dan pesaing industri pada solusi tingkat sistem, dan bekerja sama dengan pemerintah dalam mendorong reformasi kebijakan dan insentif pasar. Menetapkan tujuan untuk memangkas emisi karbon dan mencapai nol bersih pada tahun 2050 dapat memacu perusahaan dan seluruh industri untuk meningkatkan efisiensi sumber daya, sumber energi dengan emisi yang lebih rendah, produk, layanan, dan teknologi inovatif, pasar baru, serta ketahanan dan kemampuan yang lebih besar untuk mempersiapkan diri atau pulih dari guncangan dan krisis. Demikian pula, SDGs merupakan peluang pertumbuhan yang sangat besar bagi bisnis, termasuk melalui penguatan konteks operasi mereka. Komisi Bisnis dan Pembangunan Berkelanjutan, misalnya, telah menyimpulkan bahwa mencapai SDGs berpotensi menghasilkan peluang hingga Rp. 600 triliun di 60 segmen pasar yang berbeda dalam empat sistem ekonomi: pangan dan pertanian, kota, energi dan material, serta kesehatan dan kesejahteraan.

Oleh karena itu, perusahaan yang berfokus pada penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan harus membuat komitmen untuk mendukung Perjanjian Iklim Paris dan SDGs

yang relevan dengan kompetensi inti dan pasar perusahaan mereka dan mengintegrasikannya ke dalam strategi dan operasi perusahaan mereka. Ini termasuk menunjuk eksekutif senior dan mengidentifikasi dewan direksi dan pemimpin eksekutif untuk memprioritaskan dan mendorong pelaksanaan serta bekerja sama dengan perusahaan sejenis, lembaga keuangan, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mendorong peningkatan lingkungan yang mendukung dan investasi yang dapat memengaruhi transformasi sistem ekonomi yang diperlukan. Sebagaimana diuraikan secara lebih rinci dalam Bab 7, ada sejumlah koalisi multi-pemangku kepentingan yang sedang dibentuk untuk mencapai perubahan tingkat sistem yang dibutuhkan. Sejalan dengan tema Pertemuan Tahunan ke-50 pada tahun 2020, Stakeholders for a Cohesive and Sustainable World, Forum Ekonomi Dunia dan Dewan Bisnis Internasionalnya menyiapkan laporan yang menyajikan lebih dari 150 contoh konkret dari proyek-proyek “mercusuar” multi-pemangku kepentingan dan perusahaan tersebut.

3.5 INTEGRASI INFORMASI FINANSIAL DAN NONFINANSIAL DALAM PELAPORAN UMUM

Pelaporan terpadu mengikuti pemikiran terpadu yang secara bersamaan mengejar nilai pemegang saham jangka panjang, pemangku kepentingan lain, dan nilai sosial—yaitu, nilai perusahaan yang berkelanjutan—yang dibutuhkan. Secara praktis, ini berarti mengintegrasikan pertimbangan ESG&D material ke dalam komunikasi inti perusahaan dengan para investornya dan khususnya laporan tahunannya, termasuk sebagaimana mestinya dalam laporan akun dan diskusi serta analisis manajemen serta pernyataan proksi. Dalam beberapa kasus, perusahaan menyelaraskan laporan keuangan tahunan dan laporan keberlanjutan tahunan mereka untuk menyediakan metrik kinerja yang jelas dan konsisten serta analisis risiko dan tujuan masa depan kepada para investor dan pemangku kepentingan lainnya. Namun, praktik terbaik dan persyaratan peraturan yang semakin meningkat adalah menggabungkan dan menghubungkan elemen-elemen ini dalam laporan terpadu yang berfungsi sebagai komunikasi utama perusahaan dengan penyedia modal dan regulator sekuritasnya. Praktik terbaik lebih lanjut adalah memastikan elemen-elemen ESG&D dalam laporan secara independen oleh pihak ketiga eksternal, sebagaimana halnya akun keuangan diaudit secara eksternal. Pelaporan terpadu risiko, strategi, dan kinerja ESG&D dalam komunikasi korporat arus utama dengan investor dan regulator masih dalam tahap formatif, tetapi berkembang pesat. Sejumlah upaya kolaboratif selama 20 tahun terakhir di antara organisasi nonpemerintah, akuntan, perusahaan industri, dan investor telah meletakkan dasar bagi pendekatan ini.

Mereka meliputi:

1. Dewan Pelaporan Terpadu Internasional telah mengembangkan kerangka kerja berbasis prinsip untuk membantu perusahaan memikirkan strategi pelaporan mereka secara terpadu dan mengembangkan pendekatan mereka sendiri yang mencakup berbagai format pelaporan, arus utama dan lainnya.
2. Inisiatif Pelaporan Global mengeluarkan standar global pertama untuk pelaporan keberlanjutan, yang dirancang untuk digunakan oleh organisasi mana pun yang ingin melaporkan dampaknya dan bagaimana ia berkontribusi terhadap pembangunan

berkelanjutan. Mereka mendorong dan memungkinkan pelaporan nonfinansial yang kredibel oleh perusahaan dan juga memberikan panduan khusus sektor.

3. Dewan Standar Akuntansi Keberlanjutan telah membuat serangkaian indikator kinerja utama yang berfungsi sebagai standar untuk pelaporan kuantitatif khususnya dari aspek material keberlanjutan lingkungan dan sosial perusahaan. Menyediakan peta materialitas bagi perusahaan di 77 sektor industri yang berbeda.
4. Climate Disclosure Standards Board telah menerbitkan kerangka kerja untuk memandu pelaporan aspek material terkait modal alam dari kinerja, strategi, dan risiko perusahaan baik informasi material kualitatif maupun kuantitatif dalam laporan arus utama.
5. CDP adalah platform global terdepan untuk pengungkapan data iklim dan lingkungan lainnya oleh perusahaan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya dan, dengan demikian, berfungsi sebagai standar de facto.
6. Dalam upaya untuk mempercepat kemajuan menuju sistem yang lebih harmonis dan dapat dibandingkan secara global untuk pengungkapan informasi ESG&D yang material, Dewan Bisnis Internasional WEF yang beranggotakan sekitar 120 perusahaan multinasional besar telah mengembangkan seperangkat metrik ESG&D inti dan diperluas dua tingkat serta persyaratan pelaporan bekerja sama dengan empat perusahaan akuntansi terbesar, dengan mengambil dari standar yang ada seperti yang dirujuk di atas sedapat mungkin. Human Rights Reporting and Assurance Frameworks Initiative (RAFI) dan UN Guiding Principles Reporting Framework memberikan panduan bagi perusahaan untuk melaporkan isu-isu hak asasi manusia yang menonjol.
7. Corporate Reporting Dialogue telah memfasilitasi dialog antara para penentu standar keuangan dan keberlanjutan untuk memajukan kemajuan menuju sistem yang lebih baik dalam menangkap dan mengintegrasikan kinerja dan strategi keuangan dan non-keuangan.
8. Impact Management Project (IMP) adalah forum bagi organisasi untuk membangun konsensus tentang cara mengukur, membandingkan, dan melaporkan dampak pada isu-isu lingkungan dan sosial. Forum ini mempertemukan Komunitas Praktisi yang terdiri dari lebih dari 2000 organisasi untuk berdebat dan menemukan konsensus (norma) tentang teknik manajemen dampak dan memfasilitasi kolaborasi organisasi yang mengoordinasikan upaya untuk menyediakan standar lengkap untuk pengukuran, manajemen, dan pelaporan dampak.

Meskipun ada kemajuan signifikan yang dicapai oleh inisiatif sukarela yang dijelaskan di atas, tidak adanya kerangka kerja internasional yang diterima secara umum untuk pelaporan aspek material ESG dan pertimbangan relevan lainnya untuk penciptaan nilai jangka panjang bertentangan dengan standar yang mapan yang ada untuk pelaporan dan verifikasi kinerja keuangan. Adanya berbagai kerangka kerja pengukuran dan pelaporan ESG dan kurangnya konsistensi dan komparabilitas metrik menghambat kemampuan perusahaan untuk secara kredibel menunjukkan kemajuan yang mereka buat dalam keberlanjutan, termasuk kontribusi mereka terhadap SDG.

Sebagaimana diuraikan secara lebih rinci dalam Bab 6, ada dua hal yang dapat dilakukan bisnis untuk mempercepat adaptasi pelaporan perusahaan terhadap kapitalisme pemangku kepentingan. Pertama, masing-masing perusahaan harus menerapkan pelaporan terintegrasi mereka sendiri dalam bentuk penerapan praktik terbaik gabungan dari standar yang ada dalam laporan tahunan mereka. Ini akan memastikan bahwa pelaporan mereka sesuai untuk tujuan penciptaan nilai berkelanjutan dalam konteks bisnis baru saat ini dan dapat dibandingkan dengan informasi yang sebanding dari perusahaan lain untuk digunakan dalam pengambilan keputusan baik di ruang rapat maupun pasar keuangan mereka.

Tidak perlu menunggu tindakan lebih lanjut dari regulator; imbal hasil yang lebih baik dan investor yang lebih puas serta pemangku kepentingan lainnya menunggu perusahaan-perusahaan yang bertindak untuk mengintegrasikan dan meningkatkan pengungkapan mereka sekarang. Kedua, para pemimpin bisnis, termasuk kolega dari komunitas investor dan akuntansi, harus bekerja untuk mempercepat lahirnya standar internasional atau sistem standar untuk pelaporan informasi non-keuangan, serupa dengan bagaimana sektor swasta memainkan peran kepemimpinan yang penting pada tahap awal penetapan standar pelaporan keuangan. Organisasi Komisararis Sekuritas Internasional (IOSCO) dan Yayasan Standar Pelaporan Keuangan Internasional (IFRS) telah mengumumkan rencana untuk menciptakan standar global tersebut. Mereka akan membutuhkan keterlibatan yang kuat dari sektor swasta agar berhasil.

Bab ini telah memberikan tinjauan tematik tentang prioritas utama yang harus dianut oleh para pemimpin bisnis dan alat panduan yang dapat mereka akses untuk menanamkan penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan lebih dalam di dalam perusahaan mereka dan untuk membantu menerjemahkan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan ke dalam praktik yang lebih ketat dan meluas. Tetapi sementara prinsip-prinsip ini mungkin berlaku secara universal, praktiknya spesifik konteks. Tidak ada pendekatan ideal tunggal untuk mengatasi masalah-masalah ini dan menerapkan praktik yang baik karena masalah ESG&D bervariasi dalam relevansi dan penekanan di seluruh sektor industri dan masyarakat. Implementasi praktis kapitalisme pemangku kepentingan pada dasarnya adalah tentang melembagakan pemikiran dan pengambilan keputusan terintegrasi dalam tata kelola dewan, strategi perusahaan dan alokasi sumber daya, pelaporan dan kemitraan dengan pemangku kepentingan lain dengan cara yang memungkinkan integrasi penuh pertimbangan ESG&D. Bab 4, 5, 6 dan 7 memberikan panduan fungsional yang lebih spesifik dalam setiap hal ini, dengan ilustrasi konkret praktik baik yang diambil dari perusahaan-perusahaan terkemuka.

BAB 4

TATA KELOLA DAN PENGAWASAN PERUSAHAAN

Tata kelola perusahaan yang baik menjadi lebih penting dari sebelumnya. Integritas dan efektivitas struktur, sistem, dan norma yang menentukan bagaimana prioritas perusahaan ditetapkan dan bagaimana kinerja dipantau dan dipertanggungjawabkan sangatlah penting. Struktur, sistem, dan norma tersebut akan menentukan apakah perusahaan berhasil mengelola risiko bersama dan menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan bagi sebanyak mungkin pemangku kepentingannya, atau tidak.

Pada tahun 2015, bekerja sama dengan G20 setelah krisis keuangan global, Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) merevisi Prinsip Tata Kelola Perusahaan, yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1999. Prinsip yang direvisi tersebut secara eksplisit mencakup pemangku kepentingan di luar pemegang saham. Prinsip tersebut menyatakan:

Tata kelola perusahaan melibatkan serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Tata kelola perusahaan juga menyediakan struktur yang menjadi dasar penetapan tujuan perusahaan, serta cara untuk mencapai tujuan tersebut dan memantau kinerja.

Pada bulan Juni 2021, Sekretaris Jenderal OECD, Mathias Corman, kembali menekankan pentingnya pendekatan yang berorientasi pada pemangku kepentingan. Ia berkomentar:

Dalam konteks membangun kembali perekonomian kita setelah krisis COVID-19 dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih kuat, lebih bersih, dan lebih adil, tata kelola perusahaan yang baik memainkan peran penting. Tata kelola perusahaan yang baik menumbuhkan lingkungan kepercayaan pasar dan integritas bisnis yang mendukung pengembangan pasar modal. Kualitas kerangka tata kelola perusahaan suatu negara sangat menentukan dinamika dan daya saing sektor bisnisnya serta perekonomian secara keseluruhan. Kerangka tata kelola perusahaan yang baik juga akan mendukung sektor korporasi untuk mengelola risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) serta memanfaatkan kontribusi berbagai pemangku kepentingan dengan lebih baik, baik itu pemegang saham, karyawan, kreditor, pelanggan, pemasok, atau masyarakat sekitar, untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Sebagaimana diuraikan dalam Bagian I, pergeseran menuju model tata kelola perusahaan yang lebih berorientasi pada pemangku kepentingan dan terintegrasi yang sepenuhnya menanamkan isu-isu ESG&D didorong oleh kombinasi dari hal-hal berikut:

- Meningkatnya materialitas risiko dan peluang ESG&D terhadap kinerja keuangan dan operasional, sebagai hasil dari perubahan teknologi, lingkungan, geopolitik, dan sosial-ekonomi yang transformatif dalam konteks bisnis dan baru-baru ini dampak pandemi COVID-19 dan krisis perubahan iklim.
- Perubahan ekspektasi investor sebagai hasil dan pendorong perubahan ini. Tren peningkatan dramatis dalam aset yang dikelola, resolusi proksi, produk investasi, dan indeks yang menggunakan lensa ESG&D terus berlanjut selama pandemi, tanpa tanda-tanda akan mereda.
- Undang-undang dan peraturan perusahaan yang terus berkembang, baik yang menanggapi maupun mendorong perubahan. Ini termasuk persyaratan pengungkapan ESG&D perusahaan di banyak negara, penguatan representasi karyawan dalam model tata kelola perusahaan dua tingkat, pengawasan dan manajemen Eropa tertentu, dan perluasan atau penafsiran ulang tanggung jawab dan tugas fidusia direktur dewan dalam hukum perusahaan Australia, Inggris, India, Kanada, Prancis, Afrika Selatan, Brasil, dan Amerika, antara lain. Contoh lain adalah pembentukan perusahaan manfaat sebagai alat hukum yang menyediakan "perusahaan tradisional dengan kewajiban yang dimodifikasi yang mengikatnya pada standar tujuan, akuntabilitas, dan transparansi yang lebih tinggi," termasuk kewajibannya untuk "berkomitmen untuk menciptakan manfaat publik dan nilai berkelanjutan selain menghasilkan laba."
- Meningkatnya tuntutan dari pemangku kepentingan lain dan pergeseran norma publik tentang peran bisnis dalam masyarakat, termasuk peningkatan aktivisme sosial dan seruan bagi perusahaan untuk lebih bertanggung jawab atas dampaknya terhadap orang, kesejahteraan, dan planet, dan untuk membuat lebih banyak kontribusi yang terukur untuk kebaikan publik. Setelah beberapa tekanan awal menyusul krisis keuangan global, tuntutan pemangku kepentingan terhadap perusahaan telah mencapai puncaknya dalam menghadapi pandemi global COVID-19, perubahan iklim, dan protes di seluruh dunia tentang ketidaksetaraan dan ketidakadilan rasial.

Meskipun ada perubahan progresif yang sedang berlangsung di banyak dewan untuk mengatasi isu-isu ESG dan meningkatkan keragaman dewan dan keterlibatan pemangku kepentingan, masih ada jalan panjang untuk sepenuhnya mengintegrasikan risiko dan peluang ini dan menjadikan kapitalisme pemangku kepentingan sebagai kenyataan dalam "prosedur operasi" tata kelola perusahaan standar. Ambil contoh survei Direktur Perusahaan Tahunan PwC 2020. Survei ini diikuti oleh 693 direktur yang mewakili berbagai perusahaan dari lebih dari selusin industri, 75% di antaranya memiliki pendapatan tahunan lebih dari Rp. 1 Triliun. Temuannya meliputi:

Sekitar 45% direktur yang disurvei mengatakan bahwa isu-isu ESG secara teratur menjadi bagian dari agenda dewan (naik dari 34% pada tahun 2019). Enam puluh tujuh persen mengatakan bahwa perubahan iklim harus dipertimbangkan ketika mengembangkan strategi perusahaan, naik dari 54%. Namun, hanya sekitar setengah dari direktur yang disurvei (51%) mengatakan dewan mereka sepenuhnya memahami isu-isu ESG yang

berdampak pada perusahaan, dan bahkan lebih sedikit lagi (38%) yang berpikir isu-isu tersebut berdampak finansial pada perusahaan (turun dari 49% pada tahun 2019).

Lebih dari empat dari lima direktur yang disurvei (84%) setuju bahwa perusahaan harus berbuat lebih banyak untuk mempromosikan keberagaman gender dan ras di tempat kerja. Namun, hanya 39% direktur yang mengatakan mereka mendukung penyertaan tujuan keberagaman dan inklusi dalam rencana pembayaran perusahaan; hanya 34% yang mengatakan sangat penting untuk memiliki keberagaman ras di dewan mereka, dan kurang dari setengah direktur (47%) mengatakan keberagaman gender sangat penting. Enam puluh persen direktur perempuan melihat hubungan antara isu-isu ESG dan strategi perusahaan dibandingkan dengan hanya 46% direktur laki-laki.

Direktur Perusahaan dianggap tertinggal dari rekan-rekan mereka di Asia dalam hal dukungan dan contoh tata kelola perusahaan yang berorientasi pada pemangku kepentingan dan integrasi isu-isu ESG di ruang rapat. Pertimbangkan survei tahun 2020 tentang kapitalisme pemangku kepentingan yang dilakukan oleh Diligent Institute, yang mencakup pandangan 406 direktur dewan dan pemimpin perusahaan. Menanggapi pernyataan, “Kita berada di tengah perubahan mendasar dalam kapitalisme dari fokus utama pada pengembalian pemegang saham menuju sistem di mana perusahaan harus memiliki tujuan sosial dan melayani semua pemangku kepentingan,” ada “perbedaan 19 poin persentase dalam persetujuan antara responden non-Domestik dan domestik (masing-masing 92% vs. 73%), dan perbedaan 30 poin persentase dalam persetujuan yang kuat (63% vs. 33%). Sementara itu, tingkat ketidaksetujuan di antara direktur perusahaan relatif terhadap rekan-rekan mereka di seluruh dunia bahkan lebih signifikan: Di seluruh dunia, hanya 5% direktur yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut, tetapi di Amerika Serikat, 11% tidak setuju dengannya.”

Bahkan di Eropa, diperlukan kerja keras untuk menyelaraskan tata kelola perusahaan dengan tujuan kapitalisme pemangku kepentingan. Sebuah studi Komisi Eropa pada bulan Juli 2020 tentang tugas direktur dan tata kelola perusahaan yang berkelanjutan, yang disiapkan oleh EY, menyimpulkan, “Fokus para pengambil keputusan perusahaan pada pemaksimalan nilai pemegang saham jangka pendek daripada pada kepentingan jangka panjang perusahaan, mengurangi keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial jangka panjang dari bisnis-bisnis Eropa.” Pembayaran kepada pemegang saham, misalnya, meningkat empat kali lipat dari kurang dari 1% dari pendapatan pada tahun 1992 menjadi hampir 4% pada tahun 2018, dan rasio investasi CAPEX dan R&D terhadap pendapatan telah menurun sejak awal abad kedua puluh satu. Laporan tersebut mengidentifikasi tujuh “penggerak masalah utama” berikut dan mengusulkan opsi untuk mengatasinya:

1. Tugas direktur dan kepentingan perusahaan ditafsirkan secara sempit dan masih cenderung mendukung pemaksimalan nilai pemegang saham jangka pendek.
2. Meningkatnya tekanan dari investor dengan cakrawala jangka pendek berkontribusi pada fokus berkelanjutan dewan direksi pada keuntungan finansial jangka pendek bagi pemegang saham dengan mengorbankan penciptaan nilai jangka panjang.

3. Perusahaan tidak memiliki perspektif strategis atas keberlanjutan dan praktik saat ini gagal mengidentifikasi dan mengelola risiko dan dampak keberlanjutan yang relevan secara efektif.
4. Struktur remunerasi dewan direksi memberi insentif pada fokus pada nilai pemegang saham jangka pendek daripada penciptaan nilai jangka panjang bagi perusahaan.
5. Komposisi dewan direksi saat ini tidak sepenuhnya mendukung peralihan ke arah keberlanjutan.
6. Kerangka kerja dan praktik tata kelola perusahaan saat ini tidak cukup menyuarakan kepentingan jangka panjang para pemangku kepentingan.
7. Penegakan tugas direktur untuk bertindak demi kepentingan jangka panjang perusahaan terbatas.

Tidak mengherankan, ada juga perbedaan yang jelas antara berbagai sektor industri dalam integrasi ESG dan masalah pemangku kepentingan di ruang dewan direksi. Pada tahun 2018, misalnya, penelitian bersama oleh Ceres dan kks advisors menganalisis pengungkapan publik dari 475 perusahaan dari Forbes 500, peringkat tahunan perusahaan publik terbesar di dunia. Data tersebut dihimpun oleh Vigeo Eiris, penyedia independen penelitian dan layanan ESG global, dan tim peneliti meninjau tiga aspek utama sistem tata kelola dewan—mandat formal untuk keberlanjutan, keahlian direktur dalam keberlanjutan, dan kompensasi eksekutif yang terkait dengan keberlanjutan. Mereka menemukan perbedaan sektoral yang substansial. Perusahaan utilitas, kebutuhan pokok konsumen, energi dan material adalah yang paling maju, dan real estat serta teknologi informasi, yang paling tidak maju.

Meskipun kemajuan bersifat sepotong-sepotong dan bervariasi antara negara dan sektor industri, ada contoh yang jelas dari praktik terbaik dalam upaya menuju model tata kelola perusahaan yang lebih berorientasi pada pemangku kepentingan dan terintegrasi. Pada halaman berikut, kami mengilustrasikan beberapa tindakan praktis yang dapat dilakukan oleh semua dewan direksi dalam bidang kepemimpinan dewan berikut:

- Merevisi prinsip atau pedoman tata kelola perusahaan agar secara eksplisit mencakup pemangku kepentingan dan prioritas ESG&D.
- Meningkatkan peran dewan dalam menyelaraskan tujuan, strategi, dan alokasi modal perusahaan dengan penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan.
- Memperluas pengawasan dewan atas risiko, selera risiko, dan ketahanan agar mencakup risiko ESG&D yang material dan menonjol, tidak hanya bagi perusahaan, tetapi juga bagi manusia dan planet ini.
- Berfokus pada manusia, terutama pada perencanaan suksesi yang beragam, manajemen bakat, dan budaya perusahaan sebagai hal yang krusial bagi keberhasilan perusahaan.
- Mengintegrasikan faktor ESG&D ke dalam pengawasan dan akuntabilitas atas kinerja dan insentif eksekutif.
- Meningkatkan praktik operasional dewan sendiri dalam hal organisasi, komposisi, dan keterlibatan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal.

4.1 PERUBAHAN PRINSIP DAN PEDOMAN TATA KELOLA ESG&D

Perusahaan yang terdaftar di bursa menerbitkan dokumen yang diberi label sebagai prinsip tata kelola, pedoman tata kelola, peraturan dewan, aturan prosedur atau mandat beserta seperangkat piagam komite dewan, berdasarkan hukum perusahaan dan persyaratan pencatatan yurisdiksi tempat mereka didirikan. Dokumen-dokumen ini mencakup topik-topik seperti peran dan tanggung jawab dewan, operasi dan komunikasi dewan, struktur dan komposisi dewan, kualifikasi direktur dan pemilihannya, perencanaan suksesi, evaluasi dan remunerasi—singkatnya, tujuan tata kelola perusahaan. Dalam kata pengantarnya untuk Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan, yang diterbitkan bersama pada tahun 2015 oleh G20 dan OECD, mantan Sekretaris Jenderal OECD, Angel Gurría, menyatakan, “Tujuan tata kelola perusahaan adalah untuk membantu membangun lingkungan kepercayaan, transparansi, dan akuntabilitas yang diperlukan untuk mendorong investasi jangka panjang, stabilitas keuangan, dan integritas bisnis, dengan demikian mendukung pertumbuhan yang lebih kuat dan masyarakat yang lebih inklusif.”

Namun, bahasa eksplisit tentang inklusi, tanggung jawab kepada semua pemangku kepentingan, bukan hanya pemegang saham, tujuan perusahaan, ESG, dan keberlanjutan, masih jarang atau sepotong-sepotong dalam pedoman tata kelola perusahaan dan mandat dewan formal sebagian besar perusahaan.

Dalam penelitian bersama yang dilakukan oleh Ceres dan kks advisors pada tahun 2018, mereka melihat apakah dewan yang disurvei memiliki mandat dewan formal untuk keberlanjutan. Tim peneliti menemukan, Enam puluh dua persen perusahaan yang kami analisis menyatakan bahwa mereka memiliki beberapa bentuk pengawasan keberlanjutan di tingkat dewan. Namun, hanya 13 persen yang menunjukkan praktik pengawasan yang benar-benar kuat, artinya ada mandat formal dewan direksi untuk keberlanjutan (baik melalui komite keberlanjutan khusus atau melalui pencantuman keberlanjutan dalam piagam komite dewan direksi lainnya) dan dewan direksi menerima laporan berkala tentang keberlanjutan dari manajemen. ... Di sisi lain, 38 persen perusahaan masih belum memiliki praktik dewan direksi yang jelas untuk pengawasan keberlanjutan.

Senada dengan itu, saat meneliti makalah mereka yang berjudul "The Illusory Promise of Stakeholder Governance," Profesor Bebchuk dan Tallarita menghubungi 181 perusahaan yang menandatangani pernyataan penting US Business Roundtable 2019, yang menegaskan kembali tujuan perusahaan untuk memberikan manfaat bagi semua pemangku kepentingan—pelanggan, karyawan, pemasok, masyarakat, dan pemegang saham, bukan hanya pemegang saham. Kurang dari sepertiga perusahaan yang menanggapi. Seperti yang dicatat oleh para peneliti dalam sebuah opini untuk Wall Street Journal,

Kami menghubungi perusahaan-perusahaan yang CEO-nya menandatangani pernyataan Business Roundtable dan menanyakan siapa pembuat keputusan tingkat tertinggi yang menyetujui keputusan tersebut. Dari 48 perusahaan yang menanggapi, hanya satu yang mengatakan keputusan tersebut disetujui oleh dewan direksi. Sebanyak 47 perusahaan lainnya menyatakan bahwa keputusan untuk menandatangani pernyataan tersebut, yang seharusnya mengadopsi perubahan besar dalam tujuan perusahaan, tidak disetujui oleh

dewan direksi. ... Penjelasan yang paling masuk akal untuk kurangnya persetujuan dewan adalah bahwa CEO tidak menganggap pernyataan tersebut sebagai komitmen untuk membuat perubahan besar dalam cara perusahaan mereka memperlakukan pemangku kepentingan.

Pada tahun 2021, Bebchuk dan Tallarita menerbitkan temuan penelitian tambahan dalam sebuah makalah berjudul “Will Corporations Deliver Value to All Stakeholders?” Hal ini berdasarkan pada telaah berbagai dokumen perusahaan yang tersedia untuk umum bagi 136 perusahaan publik Domestik yang CEO-nya menandatangani pernyataan tersebut. Di antara enam temuan mereka, para penulis menyimpulkan bahwa “dengan meneliti hampir seratus Perusahaan BRT yang memperbarui pedoman tata kelola perusahaan mereka dalam periode enam belas bulan antara rilis Pernyataan BRT dan akhir tahun 2020, kami menemukan bahwa mereka pada umumnya tidak menambahkan bahasa apa pun yang meningkatkan status pemangku kepentingan dan, memang, sebagian besar dari mereka memilih untuk mempertahankan komitmen terhadap keutamaan pemegang saham dalam pedoman mereka.” Lebih jauh, mereka menemukan bahwa “meninjau pedoman tata kelola perusahaan Perusahaan BRT yang berlaku pada akhir tahun 2020, kami menemukan bahwa sebagian besar dari mereka mencerminkan pendekatan keutamaan pemegang saham, dan mayoritas yang lebih besar tidak memasukkan penyebutan pemangku kepentingan dalam diskusi mereka tentang tujuan perusahaan,” dan “meninjau semua anggaran dasar perusahaan Perusahaan BRT, kami menemukan bahwa mereka pada umumnya mencerminkan pandangan yang berpusat pada pemegang saham.” Seperti yang dikomentari oleh para penulis dalam opini kedua untuk Wall Street Journal, penelitian “menimbulkan keraguan serius mengenai apakah perusahaan-perusahaan mencocokkan pembicaraan dengan tindakan.”

Singkatnya, bagi banyak perusahaan di AS dan di tempat lain, prinsip-prinsip dan pedoman dewan yang tersedia untuk umum tampaknya tidak sejalan dengan pernyataan-pernyataan tentang keberlanjutan dan kapitalisme pemangku kepentingan yang dibuat oleh CEO dan tim eksekutif mereka atau dengan perubahan ekspektasi pemangku kepentingan tentang tujuan bisnis dan perannya dalam masyarakat. Akan tetapi, penting untuk dicatat bahwa di banyak perusahaan, praktik dan diskusi aktual tentang topik-topik ini di dalam ruang rapat dan di tim eksekutif cenderung lebih maju daripada apa yang tertulis dalam pedoman tata kelola formal mereka atau dokumen-dokumen lain yang diungkapkan kepada publik.

Seperti yang dikomentari BRT dalam menanggapi kritik Bebchuk dan Tallarita, “Kami tidak setuju dengan kesimpulan makalah tersebut dan menemukan tesis bahwa Pernyataan [BRT] mengharuskan perubahan dalam anggaran dasar, pedoman tata kelola, dan kebijakan perusahaan, serta dukungan untuk proposal pemegang saham tertentu, sangat cacat. Para CEO yang menandatangani Pernyataan 2019 meyakini bahwa pernyataan tersebut lebih mencerminkan keyakinan bahwa bisnis tidak dapat berkembang dalam jangka panjang atau memberikan nilai tambah kepada pemegang saham jangka panjang tanpa berinvestasi pada pemangku kepentingan yang memungkinkan keberhasilan. Pandangan tersebut konsisten dengan hukum perusahaan yang berlaku dan tidak memerlukan perubahan apa pun pada anggaran dasar dan pedoman tata kelola perusahaan.”

Dalam lingkungan operasi saat ini, bahkan ketika tidak diwajibkan secara hukum untuk melakukannya, semua dewan dapat dan harus proaktif dalam meninjau dan jika relevan merevisi pedoman tata kelola perusahaan dan piagam komite yang telah diterbitkan untuk:

- pertama, secara eksplisit mengakui tanggung jawab dewan untuk mengawasi manajemen dalam menentukan tujuan dan strategi perusahaan untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan, termasuk tetapi tidak hanya pemegang saham; dan
- kedua, memberikan bahasa tentang tanggung jawab dewan untuk mengawasi risiko, peluang, dan kinerja ESG&D selain risiko, peluang, dan kinerja keuangan dan operasional.

Selain dewan yang mengambil tindakan sukarela untuk mengintegrasikan pertimbangan pemangku kepentingan dan ESG&D ke dalam dokumen dan mandat dewan formal, persyaratan peraturan juga berkembang ke arah ini. Undang-Undang Perusahaan Inggris memberikan contoh. Undang-undang ini menggunakan bahasa pemangku kepentingan yang mirip dengan Manifesto Davos dan Pernyataan Meja Bundar Bisnis tentang Tujuan Korporasi dan memasukkannya ke dalam hukum dan persyaratan pengungkapan publik. Pada tahun 2018, pedoman tata kelola dan pelaporan perusahaan baru dikeluarkan yang mengharuskan perusahaan dengan ukuran signifikan untuk menjelaskan bagaimana direktur mereka mematuhi Bagian 172 Undang-Undang Perusahaan Inggris. Pasal 172 membahas tentang “kewajiban direktur untuk mendorong keberhasilan perusahaan.” Dinyatakan: “Seorang direktur perusahaan harus bertindak dengan cara yang menurutnya, dengan itikad baik, paling mungkin untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan demi keuntungan seluruh anggotanya dan dalam melakukannya, harus memperhatikan (antara lain):

- kemungkinan konsekuensi dari setiap keputusan dalam jangka panjang,
- kepentingan karyawan perusahaan,
- kebutuhan untuk membina hubungan bisnis perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan pihak lain,
- dampak operasi perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan,
- keinginan perusahaan untuk mempertahankan reputasi atas standar perilaku bisnis yang tinggi, dan
- kebutuhan untuk bertindak adil di antara anggota perusahaan.

Contoh lain dari peraturan yang terus berkembang adalah perubahan yang dibuat pada tahun 2019 terhadap ketentuan Kitab Undang-Undang Hukum Perdata dan Komersial Prancis, yang telah dilengkapi dengan apa yang disebut Undang-Undang Pacte tentang Pengembangan dan Transformasi Bisnis. Setiap perusahaan Prancis dan Dewan Direksi Prancis Dewan Manajemen harus dikelola “untuk memajukan kepentingan korporatnya,” bukan kepentingan pemegang saham, dan “sambil mempertimbangkan isu-isu sosial dan lingkungan yang timbul dari aktivitasnya.” Pada bulan November 2020, sebuah inisiatif tanggung jawab perusahaan di Swiss yang akan mengamanatkan bahwa perusahaan multinasional menunjukkan rasa hormat terhadap hak asasi manusia dan lingkungan dikalahkan tipis dalam referendum nasional, meskipun memperoleh 50,74% berbanding 49,26% suara rakyat.

Singkatnya, untuk menanggapi perubahan konteks operasi, dewan harus lebih eksplisit tentang cara mereka memasukkan bahasa tentang pemangku kepentingan, tujuan perusahaan dan risiko, peluang, dan kinerja ESG&D ke dalam prinsip tata kelola perusahaan, pedoman, dan piagam komite mereka.

4.2 MENINGKATKAN PENGAWASAN DEWAN DIREKSI

Dewan Direksi harus memainkan peran yang lebih proaktif dan deliberatif serta memberikan pengungkapan yang lebih besar atas pengawasan dan bimbingan mereka dalam:

- Menyetujui dan mengelola pernyataan yang jelas tentang tujuan perusahaan, yang menguraikan bagaimana perusahaan bertujuan untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan dengan mengatasi masalah ESG&D dan/atau kebutuhan pemangku kepentingan
- Memberikan bimbingan yang lebih kuat dan teratur tentang strategi perusahaan dan penyesuaian dengan masalah ESG&D dan pemangku kepentingan
- Meninjau alokasi modal dan keputusan investasi melalui sudut pandang masalah ESG&D dan pemangku kepentingan di samping sudut pandang keuangan, operasional, dan pemegang saham

Mendukung Manajemen sebagai Pengurus Tujuan Perusahaan

Seiring dengan semakin banyaknya praktisi tata kelola, investor, penasihat, dan akademisi, seluruh dewan direksi harus memiliki masukan untuk menyetujui tujuan perusahaan. Meskipun manajemen bertugas untuk memimpin upaya pengembangan tujuan, nilai, misi, dan visi perusahaan, sebaiknya dengan cara yang melibatkan karyawan secara aktif, dewan direksi juga harus terlibat secara proaktif.

Secara khusus, dewan direksi memiliki peran dalam menyetujui pernyataan tujuan perusahaan dan kemudian memberikan pengawasan tentang bagaimana hal ini selaras dengan nilai-nilai, strategi, perencanaan bisnis, dan operasi perusahaan, apa saja tujuan utama dan metrik kinerjanya, dan bagaimana manajemen diberi insentif dan kompensasi untuk mencapainya. Jika kontribusi untuk memecahkan tantangan sosial atau lingkungan atau menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan di luar memaksimalkan nilai pemegang saham merupakan komponen eksplisit dari tujuan perusahaan yang dinyatakan secara publik, hal ini pada gilirannya menjadi dasar untuk mengintegrasikan isu-isu ESG&D yang material ke dalam strategi bisnis inti, model bisnis, manajemen risiko, dan operasi. Hal ini juga berfungsi sebagai dasar untuk keterlibatan pemangku kepentingan dan akuntabilitas internal dan eksternal.

Di sebagian besar negara, pengembangan dan pengungkapan pernyataan tujuan perusahaan tetap bersifat sukarela, meskipun persyaratan pengungkapan terkait pemangku kepentingan atau ESG di Prancis, Inggris, dan tempat lain di UE terus berkembang. Kode Tata Kelola Perusahaan Inggris yang direvisi tahun 2018, dan Panduan Efektivitas Dewan Direksi, misalnya, menyatakan bahwa dewan direksi "bertanggung jawab untuk menyelaraskan tujuan, nilai, dan strategi." Ini menyoroti tiga prinsip utama yang berkaitan dengan tata kelola dan tujuan perusahaan:

1. Tujuan adalah alasan keberadaan perusahaan.
2. Dewan direksi bertanggung jawab untuk menetapkan dan menegaskan kembali tujuan perusahaan secara berkala.
3. Tujuan yang terdefinisi dengan baik dan ringkas membantu perusahaan mengartikulasikan model bisnis mereka dan mengembangkan strategi, praktik operasi, dan pendekatan mereka terhadap risiko, serta memfasilitasi keterlibatan dengan tenaga kerja, pelanggan, dan masyarakat luas.

Selain “Pernyataan tentang Tujuan Perusahaan” dari US Business Roundtable 2019 yang dipublikasikan secara luas, dan penyegaran Manifesto Davos 1973 yang berorientasi pada pemangku kepentingan oleh Forum Ekonomi Dunia tahun 2020, kelompok kepemimpinan bisnis lainnya mulai menyerukan agar dewan direksi lebih proaktif dalam mendefinisikan dan mengungkapkan tujuan perusahaan mereka. Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan menyatakan dalam laporan tahun 2020 bahwa dewan direksi harus “[m]enjamin bahwa tujuan perusahaan ditetapkan dengan jelas dan selaras dengan dampak dan peluang pembangunan berkelanjutan yang material. ... Kejelasan tujuan perusahaan dapat memberikan komunikasi langsung tentang masa depan organisasi dan memberikan manfaat jangka panjang dan luas bagi bisnis.”

Senada dengan itu, sebuah makalah tahun 2020 oleh Enacting Purpose Initiative (EPI), sebuah koalisi akademisi dan praktisi terkemuka, menyimpulkan, “Ketika tertanam di tingkat pengambilan keputusan paling senior, tujuan bertindak sebagai ‘bintang utara’ bagi Dewan Direksi. Tujuan merupakan pendorong utama yang menginformasikan pilihan strategis, membantu para direktur membuat keputusan dan keputusan penting yang diperlukan untuk memenuhi tanggung jawab dewan mereka. Ini adalah tujuan sebagai strategi, dan secara fundamental berbeda dari tujuan sebagai budaya. Tujuan sebagai strategi akan memfasilitasi pilihan yang perlu dibuat saat organisasi membangun kembali atau beradaptasi setelah krisis ini.”

Salah satu proposal khusus yang dibuat oleh EPI adalah agar dewan memulai dengan pernyataan tujuan yang ditandatangani dan dikeluarkan oleh semua direktur. Ketua dewan dan komite tata kelola harus memimpin dalam penyusunannya. Pernyataan tersebut harus mendefinisikan bagaimana perusahaan bertujuan untuk menciptakan nilai dengan memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi di masyarakat. Pernyataan tersebut harus mengakui dampak negatif yang harus dikurangi oleh perusahaan jika ingin mempertahankan dukungan publik dan lisensinya untuk beroperasi. Dan harus menyampaikan pesan yang khas—bukan sesuatu yang sangat umum sehingga nama pesaing utama mana pun dapat digantikan. Jika kriteria tersebut terpenuhi, pernyataan tersebut dapat menjadi alat yang ampuh untuk berbagi visi perusahaan untuk penciptaan nilai jangka panjang, bahkan dalam industri dengan eksternalitas negatif.

Meskipun semakin banyak perusahaan memiliki pernyataan tujuan perusahaan yang memenuhi banyak kriteria di atas, hanya sedikit yang pernyataannya telah ditandatangani oleh direktur dewan.

Memberikan Panduan yang Kuat dan Teratur tentang Strategi Perusahaan

Seperti yang dinyatakan oleh US Business Roundtable antara lain, “Dewan harus memiliki masukan yang berarti ke dalam strategi jangka panjang perusahaan dari pengembangan hingga pelaksanaan, harus menyetujui rencana strategis perusahaan dan harus secara teratur mengevaluasi implementasi rencana yang dirancang untuk menciptakan nilai jangka panjang. Dewan direksi harus memahami risiko yang melekat dalam rencana strategis perusahaan dan bagaimana risiko tersebut dikelola.”

Dalam perjalanan menuju kapitalisme pemangku kepentingan, sebagian besar dewan direksi perlu fokus pada tiga area terkait strategi berikut:

- Pertama, luangkan lebih banyak waktu untuk membahas strategi dan penciptaan nilai berkelanjutan, secara umum
- Kedua, pastikan keselarasan yang jelas dan berkelanjutan antara tujuan dan strategi perusahaan
- Ketiga, integrasikan strategi terkait keberlanjutan dan sumber daya manusia lainnya dengan strategi perusahaan (atau minimal pastikan bahwa strategi tersebut tidak saling bertentangan)

Luangkan lebih banyak waktu untuk strategi: Dewan direksi perlu menghabiskan lebih banyak waktu yang terfokus dan berkualitas untuk terlibat dengan manajemen dalam membahas berbagai opsi untuk strategi perusahaan dan penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan.

Mengacu pada penelitian dari McKinsey, *Focusing Capital on the Long-Term* (FCLTGlobal) menyatakan: “Dewan direksi yang memiliki dampak jangka panjang yang nyata menghabiskan waktu hampir dua kali lebih banyak untuk isu-isu tingkat tinggi seperti strategi, model bisnis, risiko, dan usulan penciptaan nilai perusahaan.”

Dalam Surat Tata Kelola Perusahaan kepada CEO tahun 2016, Larry Fink dari BlackRock menyatakan, “Kami meminta setiap CEO untuk memaparkan kepada pemegang saham setiap tahun kerangka kerja strategis untuk penciptaan nilai jangka panjang. Selain itu, karena dewan direksi memiliki peran penting dalam perencanaan strategis, kami percaya CEO harus secara eksplisit menegaskan bahwa dewan direksi mereka telah meninjau rencana tersebut. Tim tata kelola perusahaan BlackRock, dalam keterlibatan mereka dengan perusahaan, akan mencari kerangka kerja dan tinjauan dewan direksi ini.”

Manfaat dari pendekatan semacam itu jelas. Jika dewan direksi dan tim manajemen yang berpengalaman dan beragam menghabiskan lebih banyak waktu bersama dengan fokus pada pemahaman tren persaingan utama, potensi gangguan pasar, perubahan ekspektasi pemangku kepentingan, dan peluang penciptaan nilai jangka pendek dan jangka panjang perusahaan—serta risiko penghancuran nilai—mereka cenderung mengembangkan strategi yang lebih kuat dan berhasil. Jika diskusi strategi ini dilakukan secara teratur dan rencana strategis diuji secara berkala, perusahaan juga cenderung lebih tangkas dalam beradaptasi dan melakukan koreksi arah saat dibutuhkan, serta lebih tangguh di masa krisis dan guncangan sistemik. Diskusi strategi secara teratur juga dapat membantu membangun kepercayaan dan

keselarasan nilai antara dewan dan manajemen, sekaligus tetap memungkinkan perdebatan yang konstruktif dan menantang seputar opsi untuk penciptaan nilai.

Hambatan yang dihadapi dewan untuk terlibat lebih proaktif dan intens dalam diskusi strategi telah terdokumentasi dengan baik. Masalah-masalah tersebut meliputi meningkatnya beban regulasi dan kepatuhan yang membutuhkan lebih banyak waktu bagi direktur, pengorganisasian agenda dewan yang tidak efisien, isu-isu tertentu atau tinjauan kinerja triwulanan yang dapat didelegasikan ke rapat-rapat tingkat komite yang dibahas di dewan penuh, terlalu banyak waktu dihabiskan untuk presentasi manajemen daripada menganggap makalah dewan sebagai sesuatu yang telah dibaca, dan kelebihan anggota dewan serta beberapa direktur tidak memiliki waktu atau komitmen untuk melakukan pekerjaan persiapan yang diperlukan.

Sebagian besar kendala ini dapat diatasi dengan kepemimpinan dewan yang efektif dan penyesuaian terhadap cara rapat dewan dan presentasi manajemen disusun. Penggunaan kunjungan lapangan dan keterlibatan dengan pemangku kepentingan eksternal secara kreatif juga dapat membantu memperkaya dan memperkuat diskusi dan hasil strategi tingkat dewan. Seperti yang dicatat oleh High Meadows Institute dalam laporannya tentang Tata Kelola Perusahaan untuk Abad ke-21, "Secara historis, dewan berfokus pada strategi setahun sekali, sering kali dalam retreat di luar kantor selama satu hingga dua hari. Saat ini, di sebagian besar perusahaan, diskusi tentang strategi berlangsung di setiap rapat dewan untuk memastikan bahwa kemajuan sedang dibuat dan bahwa persaingan atau teknologi baru dipertimbangkan. Banyak direktur mendukung evaluasi strategi yang sering, keterlibatan yang lebih dalam, dan keterlibatan dewan yang lebih besar pada tahap awal."

Selaraskan strategi perusahaan dengan tujuan perusahaan: Dewan juga perlu memiliki fokus yang eksplisit tentang bagaimana strategi perusahaan membantu mewujudkan tujuan perusahaan, bagaimana strategi tersebut memperhitungkan penciptaan nilai bersama dan berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan, termasuk tetapi tidak hanya pemegang saham, dan bagaimana risiko dan peluang ESG&D yang material diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis, di samping risiko dan peluang finansial dan operasional. Minimalnya, dewan direksi harus bertanya bagaimana pemangku kepentingan dan isu ESG&D dapat menimbulkan risiko bagi pencapaian tujuan strategis perusahaan dan bagaimana hal itu dapat menawarkan peluang strategis bagi perusahaan.

Integrasikan keberlanjutan perusahaan dan strategi lain yang berorientasi pada pemangku kepentingan dengan strategi perusahaan: Dewan direksi harus memantau bahwa ada keselarasan internal antara tujuan, insentif, dan akuntabilitas antara strategi perusahaan (dan prioritas strategis yang disajikan secara publik pada presentasi investor) dengan strategi utama perusahaan lainnya, seperti strategi pengembangan sumber daya manusia dan bakat, strategi keberlanjutan atau tanggung jawab perusahaan, dan strategi hubungan dan komunikasi pemerintah. Kegagalan untuk "melakukan apa yang dikatakan" dalam hal kinerja aktual terhadap tujuan perusahaan yang dinyatakan merupakan salah satu pendorong terbesar ketidakpercayaan dalam bisnis. Idealnya, dewan direksi harus mendorong CEO dan tim manajemen mereka untuk bergerak melampaui tujuan mencegah ketidaksiharasan antara

berbagai strategi ini untuk secara eksplisit mengintegrasikannya. Prioritas strategis ESG&D yang paling material, misalnya, harus membentuk satu atau lebih pilar strategi dari strategi perusahaan itu sendiri. Karena para eksekutif dan manajemen biasanya diberi insentif dan kompensasi berdasarkan kinerja mereka terhadap strategi perusahaan, semakin besar integrasi isu-isu ESG&D, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk memengaruhi perilaku dan hasil.

Tinjauan Implikasi ESG&D dari Alokasi Modal dan Keputusan Investasi

US Business Roundtable menyatakan, “CEO dan manajemen senior bertanggung jawab untuk memberikan rekomendasi kepada dewan terkait alokasi modal sumber daya perusahaan, termasuk namun tidak terbatas pada pertumbuhan organik; merger dan akuisisi; divestasi; spin-off; memelihara dan menumbuhkan sumber daya fisik dan nonfisiknya; dan pengembalian modal yang tepat kepada pemegang saham dalam bentuk dividen, pembelian kembali saham, dan sarana distribusi modal lainnya.” Pada gilirannya, merupakan tanggung jawab dewan untuk “memiliki masukan dan wewenang pengambilan keputusan yang berarti atas proses dan strategi alokasi modal perusahaan untuk menemukan keseimbangan yang tepat antara pengembalian ekonomi jangka pendek dan jangka panjang bagi pemegang sahamnya.”

Dalam konteks bisnis saat ini, sebagaimana diuraikan di tempat lain dalam buku ini, “menemukan keseimbangan yang tepat” dalam alokasi modal tidak hanya memerlukan penyeimbangan pengembalian ekonomi jangka pendek dan jangka panjang bagi pemegang saham, tetapi juga pengembalian kepada pemangku kepentingan lain dan bentuk modal lainnya—terutama untuk modal manusia atau karyawan dan modal alam atau lingkungan. Salah satu contohnya adalah investasi substansial dalam penelitian dan implementasi yang perlu dilakukan banyak perusahaan dalam teknologi, produk, layanan, dan model bisnis baru untuk mencapai emisi karbon nol bersih pada tahun 2050 atau sebelumnya. Contoh lainnya termasuk investasi dalam kesejahteraan, pelatihan, dan pengembangan karyawan, membangun ketahanan dan kemampuan pemasok, serta alokasi untuk masyarakat dan yayasan perusahaan.

Terkait keputusan investasi besar dan aktivitas pengembangan bisnis seperti merger dan akuisisi serta masuknya pasar baru, risiko dan peluang ESG&D harus menjadi bagian integral dari analisis kompetitif dan penentuan ruang lingkup, penilaian kelayakan, uji tuntas, dan pengambilan keputusan yang terkait dengan investasi dan aktivitas ini. Di banyak sektor industri dan perusahaan, risiko dan peluang ini juga semakin penting bagi hasil investasi besar. Begitu pula dalam kasus penelitian dan pengembangan (R&D). Risiko dan peluang ESG&D dapat menjadi pendorong utama inovasi dalam sains dan teknologi baru serta konsekuensi dari inovasi tersebut, baik positif maupun negatif. Oleh karena itu, dewan perlu memahami dan mendiskusikan risiko dan peluang ESG&D spesifik dan skenario yang lebih luas atau potensi hasil ESG&D yang terkait dengan investasi besar, pengembangan bisnis, dan keputusan R&D.

4.3 MEMPERLUAS PENGAWASAN RISIKO ESG&D

Salah satu fungsi utama dewan direksi yang semakin kompleks, dinamis, dan multidimensi adalah pengawasan risiko. Menurut Business Roundtable, dewan direksi bertanggung jawab untuk “[m]enetapkan selera risiko perusahaan, meninjau dan memahami risiko utama, dan mengawasi proses manajemen risiko. Dewan direksi mengawasi proses untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko signifikan yang dihadapi perusahaan. Dewan direksi dan manajemen senior harus menyetujui selera risiko perusahaan, dan dewan direksi harus yakin bahwa rencana strategis konsisten dengannya. Dewan direksi harus menetapkan struktur untuk mengawasi risiko, mendelegasikan tanggung jawab kepada komite, dan mengawasi penunjukan manajemen senior yang bertanggung jawab atas manajemen risiko.”

Jenis risiko operasional, keuangan, pasar, politik, dan peraturan tradisional belum hilang. Memang, bagi sebagian besar sektor industri dan negara, risiko-risiko ini telah meningkat dan menjadi lebih kompleks dan menantang dalam menghadapi globalisasi, rantai pasokan yang kompleks dan teknologi yang mengganggu, serta ancaman terhadap globalisasi, guncangan sistemik seperti krisis keuangan dan pandemi, dan meningkatnya polarisasi politik baik di dalam negara maupun secara geopolitik. Tambahkan ke dalamnya, dua kategori pengawasan risiko berikut, yang dalam banyak kasus berinteraksi dengan risiko yang lebih tradisional, dan jelas bahwa dewan direksi menghadapi tantangan yang semakin besar di dunia saat ini untuk memastikan pengawasan risiko yang komprehensif dan efektif:

- Pengawasan risiko ESG&D yang material dan menonjol serta selera risiko
- Kesiapan dan ketahanan terhadap guncangan dan krisis sistemik

Memastikan Pengawasan Risiko ESG&D yang Material dan Menonjol

Telah terjadi dua pergeseran terkait dalam "pengawasan risiko" yang penting untuk mendukung transisi menuju bentuk tata kelola perusahaan yang lebih berorientasi pada pemangku kepentingan dan terintegrasi.

Pertama adalah meningkatnya materialitas risiko ESG&D bagi perusahaan dan kinerja keuangan serta operasionalnya. Sebagaimana diuraikan dalam Bab 2, biaya yang harus ditanggung perusahaan akibat "melakukan kesalahan" dalam mengelola kinerja ESG&D perusahaan telah meningkat.

Kedua adalah konsep keunggulan, materialitas ganda, dan pengelolaan risiko bersama. Pengawasan risiko perlu diperluas dari mengidentifikasi, memitigasi, dan mengelola risiko bagi perusahaan—terhadap operasinya, likuiditas keuangan, kelangsungan bisnis, dan reputasinya—menjadi lebih eksplisit dan bertanggung jawab dalam mengidentifikasi, memitigasi, dan mengelola risiko bagi manusia dan planet yang mungkin timbul secara langsung atau tidak langsung dari aktivitas perusahaan atau aktivitas mitra bisnis di sepanjang rantai pasokannya. Prinsip-prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia telah mulai mempopulerkan penggunaan istilah risiko yang menonjol untuk menangkap dimensi pengawasan dan pengelolaan risiko ini. Sementara risiko ESG&D yang material menimbulkan ancaman bagi perusahaan, risiko ESG&D yang menonjol menimbulkan ancaman bagi manusia dan lingkungan. Jelas, sering kali ada tumpang tindih di antara keduanya—menyebabkan polusi serius atau emisi gas rumah kaca tingkat tinggi, misalnya, atau bertanggung jawab atas

atau terlibat dalam pelanggaran hak asasi manusia, tidak hanya merugikan manusia dan lingkungan, tetapi juga perusahaan karena perubahan ekspektasi masyarakat, peraturan, dan fokus investor. Namun, dalam banyak kasus tidak ada tumpang tindih—atau ada yang lemah—dan dewan dan tim manajemen yang bertanggung jawab harus sistematis dan konsisten dalam menilai dan bertanggung jawab atas risiko material dan menonjol yang timbul dari aktivitas perusahaan. Sama seperti komite audit yang bertanggung jawab untuk memantau risiko keuangan, etika, integritas, dan kepatuhan, jajaran direksi perusahaan juga membentuk proses dan/atau komite dengan tanggung jawab pengawasan untuk memantau risiko ESG&D yang material dan menonjol.

Minimal, setiap direksi harus terlibat dalam tinjauan berkala atas sistem manajemen risiko perusahaan dan memahami bagaimana risiko ESG&D yang material diintegrasikan, diberi peringkat, dan dikelola bersama risiko lainnya. Selain itu, risiko ESG&D harus menjadi salah satu topik yang dibahas dalam diskusi direksi tentang selera dan toleransi risiko perusahaan.

Jelas, ada beberapa risiko ESG&D substansial yang telah menjadi perhatian utama di perusahaan-perusahaan besar selama dekade terakhir, yang diuraikan dalam Bab 2 dan 3. Di bagian atas sebagian besar daftar adalah perubahan iklim, hak asasi manusia, inklusi dan keberagaman, serta masalah privasi data dan penggunaan data. Kotak 4.1 memberikan contoh Inisiatif Tata Kelola Iklim, yang difokuskan pada dukungan bagi direksi untuk menjadi "kompeten terhadap iklim."

Kotak 4.1 Membangun Dewan yang Kompeten terhadap Iklim

Perubahan regulasi dan persyaratan pengungkapan terkait iklim yang lebih ketat dan eksplisit oleh pemerintah dan investor menjadikan kompetensi iklim sebagai pilar utama tugas fidusia direktur. Pada tahun 2019, Forum Ekonomi Dunia, bekerja sama dengan PwC, menerbitkan seperangkat Prinsip Panduan untuk menyiapkan tata kelola iklim yang efektif di dewan perusahaan.³⁶ Prinsip-prinsip ini relevan untuk semua dewan terlepas dari sektor industri atau yurisdiksi dan menyediakan kerangka kerja yang berguna untuk tindakan. Delapan prinsip tersebut berfokus pada area-area berikut:

1. Akuntabilitas dewan direksi terhadap iklim
2. Penguasaan subjek iklim melalui pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan latar belakang dewan yang beragam
3. Integrasi pertimbangan iklim ke dalam struktur dan komite dewan
4. Penilaian risiko dan peluang iklim yang material
5. Integrasi strategis dan organisasional ke dalam perencanaan investasi, pengambilan keputusan, dan sistem manajemen
6. Pemberian insentif kepada para eksekutif
7. Pelaporan dan pengungkapan publik atas risiko, peluang, dan keputusan strategis terkait iklim.

8. Bertukar pikiran dengan rekan sejawat, pembuat kebijakan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya tentang isu-isu iklim dan praktik-praktik yang baik Prinsip-prinsip ini juga selaras dengan rekomendasi dari Gugus Tugas Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim, yang menyerukan perusahaan untuk mengungkapkan risiko dan peluang terkait iklim mereka secara publik di bawah empat pilar tata kelola, strategi, manajemen risiko, serta metrik dan target.

Pada tahun 2020, Pusat Keterlibatan Iklim di Universitas Cambridge, bersama dengan Forum Ekonomi Dunia, membentuk Prakarsa Tata Kelola Iklim. Tujuannya adalah untuk mendukung cabang-cabang di seluruh dunia yang berfokus pada mobilisasi, pendidikan, dan perlengkapan bagi direktur non-eksekutif dengan keterampilan dan pengetahuan untuk menerapkan prinsip-prinsip ini dan secara efektif mengatasi perubahan iklim di tingkat dewan. Hingga saat ini, lebih dari selusin cabang nasional atau organisasi kepemimpinan dewan yang ada telah berafiliasi dengan jaringan tersebut. Selain itu, sebagian besar Institut Direktur dan kelompok profesional yang dipimpin direktur lainnya, serta universitas dan inisiatif yang berfokus pada iklim seperti Ceres, meningkatkan kegiatan pengembangan keterampilan mereka untuk membantu perusahaan membangun dewan yang kompeten dalam menghadapi iklim. Setiap dewan harus menilai kemampuan dan tanggung jawabnya terhadap prinsip-prinsip dan rekomendasi ini dan mengambil tindakan untuk mengatasi kesenjangan.

Pada tahun 2020, pandemi COVID-19 dan protes global atas ketidakadilan dan ketidaksetaraan rasial juga menyoroti dan mengintensifkan “S” dalam ESG. Sebagaimana diuraikan dalam Bab 3, Prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia telah memainkan peran penting dalam menempatkan penghormatan terhadap hak asasi manusia dengan lebih jelas dalam agenda dewan. Namun, sebelum pandemi, dewan yang secara strategis berfokus pada tanggung jawab perusahaan mereka untuk menghormati hak asasi manusia atau untuk mengatasi risiko sosial yang didefinisikan dengan cara lain lebih merupakan pengecualian daripada norma. Saat ini, pengawasan terhadap topik-topik ini menjadi pusat tata kelola perusahaan yang baik.

Risiko yang paling menonjol dan tanggung jawab terbesar perusahaan adalah melindungi nyawa, kesehatan, dan keselamatan orang-orang yang bekerja untuk perusahaan, yang membeli produk dan layanannya, atau yang tinggal di masyarakat sekitar operasinya. Industri seperti minyak dan gas, kimia, pertambangan, penerbangan, transportasi berat, konstruksi, dan infrastruktur telah belajar dari pengalaman pahit selama bertahun-tahun tentang tragedi manusia dan biaya bisnis akibat tidak adanya tindakan atau kinerja yang buruk dalam kesehatan dan keselamatan kerja. Akibatnya, sebagian besar perusahaan terkemuka di industri ini telah lama berfokus pada kesehatan dan keselamatan sebagai prioritas dalam nilai-nilai, sistem manajemen risiko, dan pengawasan risiko dewan. Demikian pula, keselamatan jalan raya telah lama menjadi prioritas bagi perusahaan dengan jaringan logistik dan distribusi yang besar. Keselamatan produk konsumen semakin diatur dengan baik dan menjadi fokus utama pengawasan dewan di sektor-sektor seperti perawatan kesehatan dan farmasi,

makanan dan minuman, mainan, dan bahan kimia. Selama pandemi, melindungi kesehatan dan keselamatan karyawan dan pemangku kepentingan terkait lainnya menjadi prioritas yang lebih besar bagi semua perusahaan yang bertanggung jawab. Selain melindungi kesehatan dan keselamatan dasar karyawan, sejumlah perusahaan telah menetapkan program kesejahteraan karyawan, yang mencakup kesehatan dan kebugaran fisik dan mental, serta kesehatan finansial dalam beberapa kasus. Selama beberapa dekade terakhir, keberagaman gender, dan keberagaman ras dan etnis yang semakin meluas, juga menjadi fokus utama bagi dewan direksi dan manajemen di banyak perusahaan dan negara. Sebagai akibat dari pandemi dan meningkatnya fokus pada ketidakadilan sosial dan diskriminasi, dewan direksi harus menangani kesehatan, keselamatan, dan kebugaran karyawan serta inklusi dan keberagaman mereka secara lebih sistematis dan strategis di masa mendatang. Sebuah survei oleh Diligent Institute, misalnya, menemukan bahwa direktur dewan direksi berharap untuk "membahas dampak keputusan mereka terhadap pemangku kepentingan non-pemegang saham dengan frekuensi yang sangat tinggi dalam tiga tahun setelah wabah COVID-19." Empat puluh dua persen mengatakan mereka berharap untuk membahas topik-topik ini di setiap rapat (dibandingkan dengan 26% dalam tiga tahun terakhir), dan 73% berharap untuk memahaminya setiap triwulan, dibandingkan dengan 47% dalam tiga tahun terakhir.

Memperkuat Kesiapan dan Ketahanan terhadap Guncangan dan Krisis Sistemik

Komponen inti lain dari pengawasan risiko yang efektif di tingkat dewan adalah memantau kemampuan perusahaan untuk menanggapi dan pulih dari krisis akut atau sistemik. Seperti yang diuraikan dalam Bab 3, kemampuan ini bergantung pada ketelitian dan cakupan sistem manajemen risiko perusahaan dan proses kesiapan krisisnya, dikombinasikan dengan budaya perusahaan yang adaptif dan terlibat serta kualitas kepemimpinan di tingkat eksekutif dan operasional perusahaan. Dewan memainkan peran penting dalam memberikan pengawasan dan dukungan kepada manajemen di bidang-bidang ini:

- *Meningkatkan kesiapan:* Dewan perlu bekerja sama erat dengan manajemen untuk melakukan perencanaan skenario, simulasi, dan latihan uji stres; mengembangkan rencana suksesi krisis untuk eksekutif utama dan operator misi kritis; dan meninjau opsi penempatan untuk aset dan hubungan tanggap darurat.
- *Mendukung manajemen dan respons krisis:* Ketika krisis terjadi, dewan direksi perlu diperlengkapi untuk segera merespons. Terkadang, hal ini mengharuskan dewan direksi atau direktur non-eksekutif senior untuk langsung mengambil peran eksekutif, tetapi lebih sering mengharuskan dewan direksi untuk mendukung tim manajemen seniornya. Area-area berikut ini penting untuk dipertimbangkan oleh dewan direksi dalam sebagian besar situasi krisis, terutama guncangan yang lebih sistemik: mengutamakan orang dan melakukan segala yang mungkin untuk melindungi kehidupan dan mata pencaharian karyawan dan pemangku kepentingan langsung lainnya dari perusahaan; mendukung fungsi dan operasi penting untuk kelangsungan bisnis; memberikan pengawasan terhadap risiko keuangan, likuiditas, dan ketahanan; dan terus berinvestasi dalam hubungan dan kemitraan pemangku kepentingan utama.

- *Memperkuat pemulihan dan ketahanan di masa mendatang:* Meskipun durasi, intensitas, dan cakupan situasi manajemen krisis jelas akan bervariasi tergantung pada sifat krisis dan seberapa sistemiknya, sedini mungkin, dewan direksi dan tim manajemen harus meninjau rencana pemulihan jangka menengah dan panjang serta membahas pelajaran yang dipetik untuk memperkuat ketahanan perusahaan di masa mendatang. Selain mengidentifikasi prioritas utama perencanaan dan pengelolaan hubungan, mereka harus meninjau pelajaran yang didapat dan mengidentifikasi kesenjangan dan peluang untuk membangun ketahanan operasional, budaya, keuangan, dan teknologi di masa mendatang. Sekali lagi, kualitas keterlibatan pemangku kepentingan dan pengembangan atau pemeliharaan hubungan tepercaya, baik di dalam perusahaan maupun secara eksternal, akan menjadi faktor utama dalam proses ini.

4.4 PERENCANAAN SUKSESI YANG BERAGAM, PENGEMBANGAN BAKAT, DAN BUDAYA

Selama dekade terakhir, telah tumbuh kesadaran bahwa dewan direksi perlu "meningkatkan kinerja" pada dimensi karyawan dan budaya tanggung jawab mereka dan memperluas pengawasan mereka dari suksesi dan kompensasi CEO—meskipun hal ini tetap penting seperti sebelumnya—menjadi pemahaman dan pengawasan yang lebih luas atas pengembangan bakat dan perencanaan suksesi, kesejahteraan karyawan, keberagaman dan inklusi, dan budaya perusahaan. Fokus ini perlu mencakup tetapi jauh melampaui pendekatan berbasis kepatuhan yang lebih tradisional terhadap tata kelola karyawan dan masalah ketenagakerjaan. Kepemimpinan dewan direksi sangat penting dalam bidang-bidang berikut:

- Pengawasan kinerja CEO dan eksekutif, kompensasi dan suksesi
- Panduan tentang budaya perusahaan
- Kejuaraan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi
- Tinjauan dan dukungan pengembangan bakat

Mengintegrasikan ESG&D ke dalam Kinerja CEO dan Eksekutif, Kompensasi, dan Suksesi

Dewan direksi memainkan peran penting dalam pengawasan kinerja CEO, kompensasi, dan perencanaan suksesi. Dalam sejumlah kasus yang terus bertambah, pengawasan ini meluas ke tim eksekutif senior secara lebih luas, dan ini merupakan perubahan penting untuk memastikan pendekatan tata kelola yang lebih berorientasi pada pemangku kepentingan.

Saat dewan meninjau rencana suksesi CEO dan tim eksekutif mereka, selain semua kapasitas kepemimpinan tradisional dan keterampilan operasional, manajerial, teknis, dan fungsional yang perlu dinilai, ada juga kebutuhan yang semakin meningkat untuk fokus pada apa yang disebut keterampilan dan pola pikir yang lebih lunak. Memastikan bahwa kemampuan untuk mengelola risiko dan peluang ESG&D merupakan bagian dari matriks keterampilan untuk CEO dan eksekutif terkait, dan bahwa target kinerja ESG&D disertakan dalam tinjauan kinerja, program insentif dan kompensasi, merupakan faktor penting dalam menanamkan praktik yang baik.

Memberikan Panduan tentang Budaya Perusahaan

Ada fokus yang semakin meningkat pada peran dewan dalam berkontribusi dan memantau budaya perusahaan. Semua nilai dan pernyataan tujuan, kebijakan dan standar etika di dunia tidak akan efektif jika budaya perusahaan dan, terkait dengan itu, panutannya, norma dan perilaku yang diterima, sistem insentif dan penghargaan tidak selaras dengan pernyataan dan kebijakan ini. Memang, kegagalan untuk "menjalankan apa yang dikatakan" adalah pendorong utama penurunan moral dan produktivitas karyawan dan kepercayaan pemangku kepentingan secara lebih luas. Komisi Biru Asosiasi Nasional Direktur Perusahaan (NACD) 2017 tentang "Budaya sebagai Aset Perusahaan" berkomentar bahwa "budaya organisasi dan faktor-faktor yang memengaruhinya adalah sistem yang kompleks, yang menggabungkan elemen-elemen seperti: aturan eksplisit dan implisit; norma perilaku dan interaksi; kebijakan kepatuhan dan etika; insentif; kegiatan perekrutan dan pelatihan; proses untuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas (termasuk pengaturan anggaran); arus komunikasi dan informasi; dan gaya kepemimpinan."

Yang relevan dengan transisi menuju pendekatan yang lebih berorientasi pada pemangku kepentingan, Komisi NACD juga menyimpulkan, "Budaya menjangkau lebih dari sekadar perusahaan, karena budaya tidak hanya diekspresikan dalam perlakuan terhadap karyawan, tetapi juga dalam interaksi dengan pelanggan, pemasok, komunitas, dan pemangku kepentingan eksternal lainnya."

Dewan memiliki peran yang semakin penting untuk dimainkan dalam "menetapkan nada dari atas" dan memastikan pemantauan ketat terhadap program pelatihan dan kesadaran yang relevan, survei keterlibatan karyawan, mekanisme pengungkapan pelanggaran, dan tinjauan budaya, selain menunjukkan toleransi nol terhadap pelecehan atau perilaku yang merugikan dan tidak etis.

Survei Direktur Perusahaan Tahunan PwC 2019 menemukan, "Masalah budaya sering kali menjadi akar krisis perusahaan. Banyak perusahaan dan dewan mencermati budaya mereka sendiri untuk melihat dari mana masalah budaya mungkin berasal. Para direktur juga melihat siapa yang harus disalahkan. Nada yang ditetapkan oleh manajemen eksekutif paling sering dikutip, tetapi lebih banyak direktur yang menuding manajemen menengah. Dewan direksi sendiri juga mengambil lebih banyak tanggung jawab: 29% direktur sangat setuju bahwa kurangnya pengawasan dewan direksi berkontribusi terhadap masalah, naik dari 18% pada tahun 2018."

Penelitian oleh KPMG menyoroti empat area utama yang harus menjadi fokus dewan direksi saat menilai pengawasan mereka terhadap budaya perusahaan:

- Memahami apa itu "budaya" dan mengapa budaya itu penting saat ini.
- Menetapkan kejelasan tentang elemen dasar budaya perusahaan: kebijakan tanpa toleransi serta perilaku yang akan membantu perusahaan menjadi unggul.
- Memperjelas peran dewan direksi dalam mengawasi budaya—mengakui bahwa visibilitas merupakan rintangan utama.
- Menilai di mana budaya seharusnya berada dalam agenda dewan direksi dan komite.

Bertindak sebagai Pejuang Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi

Elemen yang semakin penting dari pengawasan dewan direksi terhadap tujuan, nilai, penciptaan nilai, manajemen risiko, dan budaya perusahaan adalah perannya sebagai pejuang keberagaman, kesetaraan, dan inklusi.

Pertama, hal ini harus berasal dari efek demonstrasi dan panutan keberagaman dewan direksi itu sendiri. Kedua, hal ini harus berasal dari dewan direksi yang bekerja sama dengan manajemen untuk menetapkan dan memantau tujuan dan target yang jelas di semua tingkatan perusahaan. Ini termasuk memastikan bahwa tujuan ini dan akuntabilitas untuk mencapainya dimiliki oleh seluruh tim eksekutif dan pemimpin operasional, dengan keahlian, dukungan, dan pelacakan yang disediakan oleh tim sumber daya manusia.

Ketiga, kepemimpinan dewan direksi dalam hal keberagaman, kesetaraan, dan inklusi harus mencakup dukungan dan keterlibatan langsung dengan kelompok karyawan, kelompok sumber daya bisnis, dan kelompok afinitas. Jika relevan, dewan direksi juga harus memiliki akses ke pakar dan penasihat eksternal. Dewan direksi—di tingkat dewan direksi atau komite—harus memastikan bahwa manajemen mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk inisiatif seperti menerapkan upah yang sama untuk pekerjaan yang sama di seluruh perusahaan, mendukung pelatihan bias bawah sadar dan jenis pelatihan dan peningkatan kesadaran lainnya, mewajibkan resume buta dan daftar kandidat yang beragam untuk perekrutan internal dan eksternal, mengidentifikasi dan menangani praktik, perilaku, dan simbol pengecualian diskriminatif lainnya, secara proaktif memperluas pengaturan kerja yang fleksibel dan sistem pendukung lainnya untuk memfasilitasi kebutuhan kerja dan keluarga yang beragam, memahami dan membuat komitmen untuk membayar upah yang layak, mendorong dan memfasilitasi dialog karyawan, dan menciptakan mekanisme di mana karyawan dapat secara rahasia mengatasi masalah yang sulit.

Meninjau dan Mendukung Pengembangan Bakat Jangka Panjang

Terkait dengan semua hal di atas adalah pengawasan dewan direksi atas strategi modal manusia perusahaan secara keseluruhan dan sumber daya yang dialokasikan oleh tim eksekutif untuk mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan "kekuatan bangku cadangan" manajemen atau jalur kepemimpinan di semua unit bisnis dan divisi fungsional. Meskipun sebagian besar tugas ini dapat didelegasikan ke tingkat komite, dengan pembaruan rutin kepada seluruh dewan, tugas ini telah menjadi tugas dewan yang semakin penting. Akibatnya, di perusahaan-perusahaan terkemuka, mandat komite kompensasi mulai meluas hingga mencakup pengembangan kepemimpinan, bakat, sumber daya manusia, dan keberagaman serta inklusi serta kompensasi dan remunerasi eksekutif.

4.5 MENINGTEGRASIKAN PRIORITAS ESG&D

Setiap kuartal, dewan direksi akan meninjau kinerja tim eksekutif dan perusahaan terhadap prioritas dan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Jelas, ini mencakup kinerja terhadap target keuangan, operasional, pertumbuhan, dan pengembangan bisnis. Dalam dunia saat ini, hal itu juga harus mencakup tinjauan triwulanan atas kinerja terhadap risiko

dan peluang ESG&D perusahaan yang paling material dan menonjol. Secara khusus, dewan direksi harus:

- Mengintegrasikan ESG&D ke dalam perencanaan bisnis dan pengawasan kinerja
- Menyelaraskan insentif dengan tujuan dan strategi perusahaan dan meminta pertanggungjawaban eksekutif
- Berkomitmen untuk pelaporan terintegrasi atas kinerja dan prospek perusahaan

Mengintegrasikan ESG&D ke dalam Perencanaan Bisnis dan Pengawasan Kinerja

Jika faktor ESG&D merupakan bagian eksplisit dari strategi perusahaan, faktor tersebut juga akan diintegrasikan ke dalam perencanaan bisnis, penetapan target, dan proses tinjauan kinerja, serta persetujuan dan pengawasan dewan direksi atas faktor-faktor tersebut. Sejauh ini mengalir dari tingkat perusahaan ke unit operasi—baik itu lini bisnis yang berbeda, merek yang berbeda, atau geografi yang berbeda—semakin besar kemungkinan perusahaan akan berada pada posisi yang baik untuk memahami dan mengelola risiko dan peluang ESG&D yang utama.

Menyelaraskan Insentif dengan Tujuan Perusahaan dan Menuntut Pertanggungjawaban Eksekutif

Akibat dari pepatah “Anda mengelola apa yang Anda ukur” adalah “Anda menerapkan apa yang menjadi insentif bagi Anda.” Insentif untuk eksekutif dan manajer terutama dilihat dari segi finansial, tetapi juga mencakup bentuk pengakuan lainnya, mulai dari kemajuan karier dan promosi hingga penghargaan dan “sebutan terhormat.” Dewan direksi—atau lebih khusus lagi komite kompensasi, memiliki peran penting untuk memastikan bahwa paket kompensasi dan tunjangan selaras dengan tujuan, nilai, dan strategi perusahaan secara keseluruhan serta memungkinkan dan memberi penghargaan kepada manajer karena melaksanakannya. Empat aspek utama program insentif dan pengakuan perusahaan perlu ditinjau dan dalam banyak kasus diubah atau disegarkan untuk mendukung transisi menuju pendekatan yang lebih berorientasi pada pemangku kepentingan. Pertama adalah kebutuhan untuk menyeimbangkan imbalan untuk hasil jangka pendek dengan penciptaan nilai dan kinerja jangka panjang. Ini adalah area yang telah mengalami kemajuan yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir, dengan paket kompensasi eksekutif senior yang semakin difokuskan pada metrik kinerja jangka panjang dan kepemilikan saham. Kedua adalah kebutuhan untuk mengintegrasikan kinerja pada isu-isu ESG&D ke dalam paket kompensasi eksekutif. Dalam industri tertentu, hal ini telah dilakukan dalam kasus kinerja keselamatan perusahaan selama beberapa dekade, tetapi kemajuannya lebih lambat pada isu-isu sosial dan lingkungan lainnya. Kinerja dalam memenuhi target untuk perubahan iklim dan untuk keragaman dan inklusi saat ini tampaknya menjadi isu yang paling umum untuk dimasukkan dalam paket eksekutif. Beberapa dewan menggunakan peringkat perusahaan dalam indeks ESG sebagai proksi daripada berfokus pada kinerja eksekutif dalam menangani isu ESG&D tertentu atau serangkaian isu.

Ketiga, topik keadilan yang semakin menjadi sorotan. Hal ini terkait dengan pertanyaan tentang “gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama” dan kebutuhan sebagian besar perusahaan untuk mengatasi kesenjangan gaji berdasarkan gender, kesenjangan gaji

berdasarkan ras, dan/atau kebangsaan. Hal ini juga terkait dengan pertanyaan tentang kesenjangan antara kompensasi CEO dan eksekutif dengan kompensasi karyawan, yang telah melebar secara substansial selama beberapa dekade terakhir. Selama dekade terakhir, peraturan seperti "Say on Pay" dan peraturan yang membatasi apa yang disebut golden parachute atau memungkinkan penarikan kembali kompensasi jangka panjang bagi CEO yang telah dipecat karena kinerja yang buruk telah mulai mengatasi masalah ini. Namun, "garis pertahanan" pertama seharusnya adalah dewan yang melakukan pekerjaan dengan baik dalam penyelarasan dan pengawasan kompensasi eksekutif.

Fokus lain yang berkembang dalam hal keadilan adalah perluasan skema kepemilikan saham ke lebih banyak karyawan dan dalam beberapa kasus bahkan menjadi tuan rumah bagi komunitas sebagai cara untuk menyebarkan kekayaan pemegang saham, meskipun juga menyebarkan risiko terkait, ke lebih banyak pemangku kepentingan perusahaan. Keempat, pentingnya memiliki konsekuensi yang jelas atas ketidakpatuhan terhadap target ESG&D serta target finansial dan operasional. Hal ini dapat berupa penurunan bonus tahunan karena gagal memenuhi target utama di berbagai bidang seperti keselamatan dan isu ESG&D paling material dan menonjol lainnya di perusahaan, hingga pemutusan hubungan kerja, termasuk CEO perusahaan dan/atau karyawan dengan kinerja terbaik, jika terjadi pelanggaran etika dan nilai-nilai inti yang terbukti. Meskipun masih jarang, keputusan yang dibuat oleh dewan direksi untuk memecat CEO atau eksekutif senior akibat pelanggaran tersebut dapat mengirimkan sinyal internal dan eksternal yang kuat bahwa tujuan, nilai, dan etika perusahaan yang dinyatakan benar-benar penting.

Berkomitmen pada Pelaporan Terpadu Kinerja dan Prospek Perusahaan

Dengan cara yang sama seperti dewan direksi dan komite audit mereka meninjau dan menyetujui laporan keuangan perusahaan, dewan direksi terkemuka juga mulai meninjau dan menyetujui penilaian, target, laporan, dan pengungkapan keberlanjutan atau materialitas ESG&D perusahaan mereka. Tinjauan dan pengawasan terperinci biasanya paling efektif dilakukan di tingkat komite, tetapi seluruh dewan direksi harus diberi tahu tentang pengungkapan publik perusahaan tentang kebijakan, komitmen, dan kinerja terkait ESG&D dan tentang tren ekspektasi investor tentang topik ini. Topik ini dibahas panjang lebar di Bab 6.

4.6 MEMPERKUAT ORGANISASI, KOMPOSISI, DAN KETERLIBATAN DEWAN DIREKSI

Terakhir, ada pertanyaan penting tentang praktik dewan direksi itu sendiri dan kebutuhan untuk terus mengevaluasi apakah organisasi, komposisi, dan mekanisme keterlibatan pemangku kepentingan saat ini sesuai dengan tujuan dalam konteks operasi yang semakin kompleks. Terdapat perbedaan yang jelas antara struktur kepemilikan dan model tata kelola perusahaan di berbagai negara dan yurisdiksi yang berdampak pada organisasi, komposisi, dan keterlibatan dewan direksi, tetapi beberapa faktor penting dan praktik baik yang perlu dipertimbangkan oleh semua dewan direksi mencakup hal-hal berikut.

Mengintegrasikan ESG&D ke dalam Organisasi dan Struktur Dewan Direksi

Pertanyaan inti yang perlu dipertimbangkan adalah alokasi diskusi dan pengambilan keputusan yang tepat tentang risiko dan peluang ESG&D antara seluruh dewan direksi dan komite terkait. Ini bukan lagi situasi salah satu atau yang lain. Di setiap sektor industri, isu-isu ESG&D kini cukup material dan menonjol sehingga harus ditangani oleh seluruh dewan direksi. Pada saat yang sama, berbagai isu yang mungkin menjadi material dan menonjol di perusahaan besar mana pun—mulai dari hak asasi manusia, etika, dan keselamatan karyawan hingga perubahan iklim, pengelolaan air, dan pengelolaan data—cukup luas dan secara teknis rumit serta canggih sehingga pengawasannya memerlukan lebih banyak waktu daripada yang dapat dialokasikan dalam sebagian besar rapat dewan direksi. Dengan demikian, ada kebutuhan yang semakin meningkat untuk memastikan bahwa piagam komite dewan direksi yang relevan juga mencakup pengawasan terhadap isu-isu ini. Ini termasuk tinjauan berkala atas keseimbangan yang tepat antara pekerjaan tingkat komite dan diskusi dewan penuh serta pertimbangan tentang isu-isu terkait ESG&D mana yang perlu ditangani oleh komite mana.

Keseimbangan yang tepat dan alokasi komite akan bervariasi, bergantung pada sektor industri, hukum perusahaan, dan persyaratan pengungkapan di negara kantor pusat, serta struktur dewan saat ini. Poin utamanya adalah agar dewan bersikap hati-hati dan sistematis tentang bagaimana mereka mengintegrasikan isu-isu ESG&D ke dalam peran dan tanggung jawab pengawasan inti mereka.

Mengintegrasikan ESG&D di Seluruh Dewan Direksi

Di banyak perusahaan, presentasi tahunan tentang isu-isu ESG&D kini disampaikan kepada seluruh dewan direksi. Meningkatnya persyaratan pengungkapan publik tentang bagaimana perusahaan menangani risiko perubahan iklim mengakibatkan topik ini juga menerima perhatian yang lebih sistematis dan teratur oleh seluruh dewan direksi. Presentasi semacam itu memang diperlukan tetapi semakin tidak memadai di sebagian besar perusahaan besar yang beroperasi secara global. Penting bagi seluruh dewan direksi untuk memiliki pengawasan yang lebih teratur terhadap isu-isu ESG&D yang dianggap paling penting bagi perusahaan dan menonjol bagi orang dan lingkungan oleh manajemen, bersama dengan perubahan dalam ekspektasi pemangku kepentingan dan kebijakan, standar, strategi, serta proses uji tuntas perusahaan untuk mengelola risiko dan peluang ini serta kinerjanya terhadap target. Selain itu, sebagaimana diuraikan di seluruh bab ini, semakin penting bagi seluruh dewan direksi untuk mempertimbangkan isu-isu ESG&D dalam konteks dan bagian integral dari topik dan fungsi pengawasan dewan direksi utama lainnya. Misalnya:

- Persetujuan tujuan perusahaan
- Pembahasan strategi perusahaan
- Alokasi modal dan keputusan investasi
- Pembahasan manajemen risiko perusahaan dan toleransi risiko
- Perencanaan bisnis dan penetapan target
- Pengawasan kinerja perusahaan dan unit bisnis
- Suksesi dan insentif CEO dan eksekutif
- Pelaporan dan pengungkapan publik

- Budaya perusahaan

Menanamkan ESG&D ke dalam Piagam Komite Dewan

Seperti yang ditekankan di seluruh buku ini, berbagai isu ESG&D material yang perlu ditangani oleh banyak perusahaan dan kompleksitas teknis dari beberapa isu ini, terutama di bidang teknologi digital dan teknologi baru lainnya serta perubahan iklim, semakin membutuhkan waktu dan perhatian tambahan dari komite dewan. Tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semua dan tidak ada definisi umum untuk peran komite tersebut.

Penelitian oleh Ceres dan penasihat kks pada tahun 2018, misalnya, difokuskan secara khusus pada bagaimana tanggung jawab untuk keberlanjutan dialokasikan ke berbagai komite dewan. Mereka menemukan bahwa 25% dari perusahaan yang ditinjau telah membentuk Komite Tanggung Jawab Perusahaan atau Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, sementara 14% memiliki Komite Lingkungan, Kesehatan, dan Keselamatan, 13% mengalokasikan tanggung jawab untuk isu-isu ini ke Komite Keberlanjutan, dan 5% ke Komite Sosial dan Etika. Perusahaan lain telah mengintegrasikan tanggung jawab atas isu keberlanjutan ke dalam komite dewan yang ada—Komite Nominasi dan Tata Kelola dalam 18% kasus, Komite Kebijakan Publik dalam 13% kasus, Komite Risiko, Regulasi, atau Kepatuhan dalam 6% kasus, Komite Audit dalam 2% kasus, dan Komite Strategi atau Kompensasi dalam 1% perusahaan yang ditinjau.

Pilihan komite mencakup hal-hal berikut:

Komite khusus yang berfokus pada isu ESG: Semakin banyak dewan perusahaan telah membentuk komite yang didedikasikan untuk menangani isu ESG, tanggung jawab perusahaan, keselamatan dan keberlanjutan, atau urusan publik. Komite tersebut dapat memberikan pengawasan rutin atas risiko, peluang, dan kinerja utama perusahaan sehubungan dengan isu ESG yang paling material dan menonjol; meninjau strategi global untuk isu-isu ini, misalnya di bidang-bidang seperti kesehatan dan keselamatan karyawan, iklim dan energi, air, dan hak asasi manusia; memberikan masukan untuk analisis materialitas dan saliansi serta pengungkapan publik perusahaan yang terkait dengan isu-isu ini; dan menunjuk penasihat ahli atau tinjauan untuk mengatasi tantangan atau krisis terkait ESG tertentu. Dalam beberapa kasus, risiko geopolitik, hubungan pemerintah, dan keterlibatan pemangku kepentingan eksternal lainnya juga menjadi fokus komite tersebut. Kotak 4.2 memberikan beberapa contoh.

Komite risiko yang lebih luas: Dalam kasus lain, dewan direksi membentuk komite risiko khusus untuk memberikan pengawasan terhadap berbagai risiko material yang lebih luas bagi bisnis. Risiko ini dapat mencakup risiko terkait ESG serta risiko material lainnya seperti pengelolaan data, teknologi secara lebih luas, geopolitik, dan risiko kelangsungan bisnis serta gangguan industri lainnya.

Kotak 4.2 Contoh Komite Tanggung Jawab Perusahaan dan Keberlanjutan yang Berdedikasi

Tiga perusahaan berikut dari berbagai sektor industri telah memiliki komite keberlanjutan khusus selama lebih dari satu dekade. Piagam atau Kerangka Acuan mereka menyediakan model yang berguna untuk ditinjau oleh perusahaan lain.

Komite Tanggung Jawab Perusahaan GSK didirikan pada tahun 2005. Kerangka Acuanya diperbarui pada tahun 2021 untuk mencerminkan tujuan perusahaan yang diperbarui dan tiga prioritas jangka panjangnya yaitu inovasi, kinerja, dan kepercayaan. Perusahaan menguraikan prioritas kepercayaannya sebagai berikut: “Kami adalah perusahaan yang bertanggung jawab. Kami berkomitmen untuk menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi kami untuk memenuhi kebutuhan kesehatan, membuat produk kami terjangkau dan tersedia, serta menjadi pemberi kerja modern.” Perusahaan telah menetapkan 13 komitmen Kepercayaan publik di area ESG yang dapat membuat perbedaan terbesar. Ini termasuk komitmen di area inovasi medis baru; R&D kesehatan global; keamanan kesehatan; harga; jangkauan produk; akses perawatan kesehatan; orang yang terlibat; inklusi dan keberagaman; kesehatan, kesejahteraan, dan pengembangan karyawan; pasokan yang andal; etika dan nilai-nilai; data dan keterlibatan; dan lingkungan. Komite Tanggung Jawab Perusahaan mengawasi kemajuan terhadap komitmen ini. Peran komite dewan didefinisikan sebagai berikut: “Komite mempertimbangkan prioritas Kepercayaan GSK dan pengawasan kemajuan terhadap komitmen Kepercayaan terkait yang mencerminkan isu terpenting untuk pertumbuhan bisnis yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Komite ini mengawasi:

- Pandangan dan kepentingan pemangku kepentingan internal dan eksternal kami dan meninjau isu-isu yang berpotensi berdampak serius pada bisnis dan reputasi GSK; dan
- Risiko Perusahaan yang ditentukan oleh Dewan sebagai yang paling relevan dengan bidang keahlian dan tanggung jawab Komite.”

Piagam Komite Keberlanjutan dan Inovasi Ford Motor Company saat ini disetujui pada tahun 2015, berdasarkan pengalaman komite sebelumnya dan alokasi tanggung jawab. Ini mendefinisikan peran komite sebagai berikut: “Komite Keberlanjutan dan Inovasi akan mengevaluasi dan memberi nasihat tentang pengejaran Perusahaan terhadap praktik dan teknologi inovatif, sebagaimana ditetapkan dalam Bagian IV Piagam ini, yang meningkatkan keberlanjutan lingkungan dan sosial, dan yang berusaha untuk memperkaya pengalaman pelanggan kami, meningkatkan nilai pemegang saham, dan mengarah ke dunia yang lebih baik.” Topik keberlanjutan yang dibahas oleh komite meliputi konsumsi energi, perubahan iklim, emisi gas rumah kaca dan polutan kriteria lainnya, pembuangan limbah, dan penggunaan air; kesejahteraan sosial, termasuk hak asasi manusia, kondisi kerja, dan sumber yang bertanggung jawab; dan tren dalam mobilitas global seperti infrastruktur mobilitas, kepemilikan kendaraan dan model bisnis, konektivitas kendaraan dan

otomatisasi untuk membantu menyediakan mobilitas pribadi yang dapat diakses di seluruh dunia. Mandat inovasi komite tersebut mencakup pembahasan dan pemberian saran tentang “strategi dan praktik inovasi yang digunakan untuk mengembangkan dan mengomersialkan teknologi yang berkontribusi pada upaya Perusahaan untuk: (i) meningkatkan efisiensi bahan bakar produk kami, (ii) mengurangi dampak lingkungan dari fasilitas kami, (iii) menyediakan produk dengan kualitas tertinggi, (iv) meningkatkan kinerja keselamatan kendaraan kami, dan (v) terus memberikan solusi teknologi terdepan di industri yang memperkaya pengalaman pelanggan.”

Komite Keselamatan dan Keberlanjutan Newmont didirikan pada tahun 2004. Komite tersebut memiliki kewenangan “untuk menyelidiki setiap aktivitas Perusahaan dan anak perusahaannya yang berkaitan dengan kesehatan, keselamatan, pencegahan kerugian dan keamanan operasional, pembangunan berkelanjutan, pengelolaan dan urusan lingkungan, hubungan dengan masyarakat dan masyarakat sipil, hubungan pemerintah, hak asasi manusia dan masalah komunikasi.”⁴⁹ Selain itu, prioritas keselamatan dan keberlanjutan tertentu ditinjau dan diawasi oleh seluruh dewan dan oleh Komite Audit perusahaan atau Komite Pengembangan Kepemimpinan dan Kompensasi (LDCC). Yang mendasari tujuan, nilai, dan strategi bisnis perusahaan adalah lima prinsip dasar yang memandu peningkatan berkelanjutan dan menetapkan tujuan yang dengannya kinerja diukur oleh manajemen dan diawasi oleh dewan. Prinsip-prinsip tersebut adalah kesehatan dan keselamatan; keunggulan operasional; pertumbuhan; orang; dan lingkungan, sosial, dan tata kelola. Pada tahun 2020, perusahaan menyegarkan Pedoman Tata Kelola Perusahaan untuk menyatakan:

Misi Dewan adalah untuk mengawasi upaya Perusahaan dalam menciptakan nilai yang langgeng bagi semua pemangku kepentingan. Untuk melaksanakan misi ini, Dewan Direksi akan mematuhi prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan nilai-nilai inti Perusahaan yaitu keselamatan, integritas, keberlanjutan, inklusi, dan tanggung jawab. Dalam peran pengawasannya, Dewan Direksi harus menjaga rasa tanggung jawab kepada para pemegang saham, pelanggan, karyawan, pemasok, dan masyarakat tempat Perusahaan beroperasi agar Perusahaan dapat memenuhi tujuan perusahaannya untuk menciptakan nilai dan meningkatkan kehidupan melalui penambangan yang berkelanjutan dan bertanggung jawab.

Komite sains, teknologi, dan inovasi: Beberapa perusahaan membentuk komite sains, teknologi, dan/atau inovasi untuk terus memantau tren dan gangguan sains dan teknologi utama serta memberikan wawasan dan pengawasan yang lebih baik terhadap risiko dan peluang utama terkait sains dan teknologi yang dihadapi oleh perusahaan. Beberapa di antaranya akan terkait dengan ESG&D atau memiliki implikasi substansial bagi kinerja perusahaan dalam isu-isu ESG&D.

Integrasi ESG&D ke dalam komite lain: Dalam banyak kasus, bahkan dengan komite ESG atau risiko khusus, komite lain yang lebih tradisional telah mulai mengintegrasikan

tanggung jawab untuk mengawasi risiko dan peluang utama terkait ESG&D ke dalam mandat mereka:

- Komite tata kelola dan nominasi dapat memainkan peran penting dalam memastikan bahwa keterampilan, kapabilitas, dan pengalaman terkait ESG&D diintegrasikan ke dalam perekrutan direktur, orientasi, pelatihan, dan perencanaan suksesi, serta memiliki pengawasan terhadap piagam komite dan tinjauan sejawat serta proses evaluasi dewan. Ini cenderung menjadi komite yang ada yang paling mungkin menambahkan pengawasan ESG atau keberlanjutan ke dalam mandat atau piagam komitenya dalam kasus di mana komite ESG khusus tidak dibentuk.
- Komite audit harus meninjau kepatuhan etika perusahaan, kebijakan antikorupsi dan integritas, sistem dan kinerja, dan dalam beberapa kasus sistem pengelolaan datanya. Mereka juga harus membahas dan mengungkapkan risiko keuangan yang terkait dengan masalah ESG&D yang material. Dalam kasus iklim, misalnya, Gugus Tugas Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim menyoroti perlunya dewan untuk meninjau dan melaporkan risiko dan biaya keuangan iklim, bukan hanya risiko lingkungan.
- Komite kompensasi di banyak dewan memperluas mandat dan nama mereka untuk mencakup pengembangan kepemimpinan, manajemen bakat, serta inklusi dan keberagaman, di samping tanggung jawab pengawasan kompensasi tradisional mereka. Komite semacam itu dapat memainkan peran penting dalam memastikan keselarasan yang jelas antara insentif dan penghargaan kinerja eksekutif dengan kinerja ESG&D, di samping kinerja keuangan, komersial, dan operasional mereka. Mereka juga dapat memberikan pengawasan atas integrasi ESG&D ke dalam strategi sumber daya manusia perusahaan secara lebih luas.

Pastikan Komposisi Dewan Direksi Sesuai dengan Lingkungan Operasional yang Kompleks

Komposisi atau keanggotaan dewan direksi sama pentingnya dengan organisasi dewan direksi. Dalam lingkungan operasional yang kompleks, multi-pemangku kepentingan, multikultural, dan multinasional saat ini, semakin banyak pengakuan akan perlunya keberagaman dewan direksi yang lebih besar—keberagaman tidak hanya dalam hal gender dan ras, meskipun keduanya penting, tetapi juga keberagaman dalam latar belakang, pengalaman, keterampilan, kebangsaan, dan usia.

Fondasi dewan direksi yang kuat dipahami dengan baik. Setiap dewan direksi membutuhkan direktur berpengalaman yang memiliki pengalaman tata kelola, eksekutif, dan operasional yang luas, baik dalam industri yang bersangkutan maupun dalam industri lain yang mungkin menawarkan wawasan dan pelajaran yang berbeda, tetapi berharga. Setelah berbagai skandal dan krisis keuangan, jelas penting bagi setiap dewan direksi untuk memiliki cukup banyak direktur dengan keterampilan keuangan, akuntansi, dan audit.

Pada saat yang sama, keharusan yang semakin meningkat di banyak dewan direksi adalah memiliki direktur dengan keterampilan dan pengalaman teknis dan/atau manajemen risiko yang dibutuhkan untuk memahami gangguan teknologi besar-besaran dan risiko digital, pengelolaan data, dan risiko terkait teknologi lainnya yang dihadapi perusahaan. Membawa satu atau dua direktur muda yang memiliki keterampilan teknis dapat membantu dalam

bidang ini, serta memberikan wawasan dari generasi pemimpin yang lebih muda. Perusahaan yang beroperasi secara global mendapat manfaat dari direktur yang tinggal di dan/atau pernah bekerja di beberapa negara atau wilayah operasi terpenting mereka, atau direktur yang memiliki pengalaman geopolitik dan diplomatik yang luas di bidang operasi yang relevan. Dan, semakin banyak fokus untuk menunjuk direktur yang memiliki keterampilan dan pengalaman operasional atau akademis yang terkait langsung dengan pemahaman risiko dan peluang ESG perusahaan yang terus berkembang.

Ada kebutuhan yang jelas untuk menyeimbangkan berbagai pengalaman, keahlian, dan pola pikir yang diperlukan dengan memastikan bahwa dewan direksi tidak terlalu besar untuk diskusi dan pengambilan keputusan yang efektif. Dengan demikian, perekrutan direktur dan perencanaan suksesi perlu difokuskan untuk menemukan direktur yang, secara individual, dapat memenuhi beragam persyaratan keterampilan dan latar belakang. Tentu saja, semakin banyak mantan CEO dan eksekutif senior lainnya yang berpengalaman dalam mengelola risiko dan peluang terkait ESG&D, dan ini harus menjadi salah satu keterampilan atau pengalaman yang harus dicari dalam semua perekrutan direktur.

Selain itu, perencanaan suksesi yang terstruktur dan bertahap, di samping batasan masa jabatan atau usia, dapat membantu memastikan bahwa dewan menyeimbangkan kebutuhan akan "ingatan kelembagaan" dengan perspektif baru dan perubahan generasi dalam lingkungan operasi yang berkembang pesat dan sering kali mengganggu.

Salah satu topik yang mendapatkan momentum mengingat semakin fokusnya pada karyawan dan "S" dalam ESG&D, secara lebih luas, adalah pertanyaan tentang representasi karyawan di dewan perusahaan. Negara-negara dengan struktur dewan kesatuan mencermati pengalaman sistem dewan dua tingkat Eropa, di mana karyawan dan pemangku kepentingan lainnya semakin terwakili di tingkat pengawasan dewan dan terlibat secara strategis dengan para eksekutif yang bertugas di dewan manajemen. Pertanyaan tentang representasi karyawan dan pemangku kepentingan yang lebih luas di dewan, termasuk tantangan yang sedang berlangsung untuk kursi dewan dari aktivis pemegang saham, akan terus tumbuh dalam volume dan signifikansi. Minimalnya, seperti yang diuraikan di bagian berikutnya, dewan harus mengembangkan proses yang lebih sistematis untuk melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal utama.

Meningkatkan Keterlibatan Dewan dengan Pemangku Kepentingan

Selain tinjauan ketat yang berkelanjutan terhadap organisasi dan komposisi dewan, dewan perlu memahami dan membahas batasan yang terus berkembang dari keterlibatan mereka dengan para pemangku kepentingan, baik secara internal maupun eksternal. Meningkatnya fokus oleh investor institusional besar pada pengelolaan dan keterlibatan serta meningkatnya seruan untuk kapitalisme pemangku kepentingan menunjukkan bahwa dewan perlu, minimal, memiliki pemahaman yang jelas tentang pemangku kepentingan utama perusahaan mereka. Pemahaman tersebut perlu berada pada tingkat yang jauh lebih terperinci dan bernuansa daripada kategori umum pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat. Pada saat yang sama, baik pemegang saham maupun pemangku kepentingan lainnya menuntut lebih banyak keterlibatan langsung dengan dewan. Dalam

hampir semua kasus, manajemen eksekutif harus memimpin keterlibatan pemangku kepentingan internal dan eksternal, melibatkan direktur non-eksekutif dan independen ketika ada kebutuhan atau permintaan khusus untuk melakukannya.

Keterlibatan Dewan dengan Pemangku Kepentingan Internal

Di banyak perusahaan, direktur non-eksekutif hanya terpapar pada CEO, CFO, dan tim kepemimpinan eksekutifnya. Keterlibatan semacam itu jelas penting dan merupakan inti dari tata kelola perusahaan yang baik—yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara pengawasan yang ketat, mempertanyakan dan menantang manajemen dengan rasa saling menghormati dan fokus bersama pada kepentingan jangka panjang terbaik perusahaan. Akan tetapi, ada peluang bagi dewan untuk memperluas keterlibatan mereka kepada manajer dan karyawan lain di perusahaan, mulai dari manajer unit bisnis utama atau manajer tingkat lokasi hingga manajer yang memiliki tanggung jawab fungsional atas isu-isu ESG&D yang paling material dan menonjol di perusahaan hingga kelompok afinitas karyawan dan pemimpin generasi mendatang yang berpotensi tinggi.

Melibatkan seluruh tim eksekutif senior untuk menghadiri semua rapat dewan merupakan pendekatan yang diambil oleh beberapa perusahaan terkemuka untuk memastikan pengawasan dan diskusi yang lebih holistik dan kuat antara dewan dan semua eksekutif senior yang bertanggung jawab untuk menyampaikan tujuan dan strategi perusahaan serta mengelola risiko perusahaan. Dari perspektif ESG&D, meminta eksekutif yang bertanggung jawab atas isu-isu ini untuk menghadiri semua rapat dewan, tidak hanya melakukan presentasi sesekali tentang topik-topik ESG&D, merupakan cara lain untuk membantu mengintegrasikan isu-isu ini di ruang rapat. Beberapa perusahaan juga membentuk komite ESG atau keberlanjutan tingkat senior, yang terdiri dari para eksekutif senior dalam peran operasional dan fungsional utama, yang melapor kepada CEO dan dewan sebagai bagian dari proses tata kelola perusahaan.

Selain keterlibatan rutin antara dewan dan seluruh tim eksekutif senior, pendekatan lain yang diambil perusahaan untuk memastikan dewan mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang risiko, peluang, dan budaya perusahaan termasuk menyelenggarakan kunjungan lokasi rutin ke fasilitas operasi dan penelitian dan mengundang direktur untuk berpartisipasi dalam rapat umum besar atau diskusi kelompok kecil dengan karyawan. Pendekatan ini dapat memberikan dewan paparan kepada manajer unit bisnis atau negara dan lokasi operasional, supervisor lini depan, peneliti, manajer muda berpotensi tinggi, dan para pemimpin sumber daya bisnis, kelompok afinitas atau keberagaman.

Keterlibatan Dewan dan Eksekutif dengan Pemangku Kepentingan Eksternal

Selain CEO, CFO, dan eksekutif lainnya, jumlah ketua dewan dan ketua komite independen yang bertemu dengan pemegang saham atau pemangku kepentingan eksternal lainnya terus bertambah.

Beberapa perusahaan juga membentuk dewan penasihat eksternal yang berfokus pada etika, teknologi, keberlanjutan, atau negara yang memberikan masukan rutin kepada manajemen senior dan terlibat dengan direktur dewan atau komite dewan terkait mengenai

beberapa isu ESG&D yang paling material di perusahaan. Dewan-dewan ini dibahas lebih rinci di Bab 5.

Area pengawasan yang semakin berkembang bagi dewan adalah keterlibatan perusahaan mereka dalam lobi dan pendanaan politik serta keanggotaan asosiasi perdagangan dan industri. Dalam kasus lobi, misalnya, ada seruan yang semakin meningkat dari investor serta pemangku kepentingan lainnya agar perusahaan tidak hanya mengungkapkan kontribusi politik, tetapi juga posisi kebijakan publik perusahaan dan pengeluaran lobi untuk isu-isu sosial dan lingkungan yang penting. Laporan tahun 2019 oleh High Meadows Institute menyimpulkan, “[A]sosiasi perdagangan berpengaruh, dan tindakan mereka dapat mendukung atau menghalangi penerapan kebijakan dan praktik ESG oleh para anggotanya. Karena integrasi ESG menjadi praktik investasi umum, investor akan semakin penting untuk berpikir kritis tentang keanggotaan asosiasi perdagangan di perusahaan tempat mereka berinvestasi.”

Mengambil Pendekatan Holistik dan Terintegrasi terhadap Tata Kelola Perusahaan

Singkatnya, sejumlah perubahan sedang dilakukan untuk mengintegrasikan pengawasan risiko dan peluang ESG&D serta harapan pemangku kepentingan di tingkat dewan melalui perubahan dalam organisasi, komposisi, dan budaya dewan, serta mekanisme keterlibatan pemangku kepentingan. Di perusahaan dengan tata kelola perusahaan yang baik, ini tetap menjadi proses yang dinamis dan berkelanjutan yang bertujuan untuk memastikan bahwa direktur dewan memiliki informasi yang cukup dan diperlengkapi untuk memenuhi tugas fidusia dan tugas kehati-hatian mereka terhadap perusahaan yang mereka layani.

Seperti yang terlihat jelas, tidak ada pendekatan yang cocok untuk semua orang. Penting bagi setiap dewan untuk mempertimbangkan cara yang paling efektif untuk mengembangkan pendekatan yang lebih terintegrasi dan holistik yang berorientasi pada pemangku kepentingan. Selain itu, dewan direksi harus mempertimbangkan tata kelola tidak hanya dalam hal peran mereka sendiri, meskipun ini jelas penting, tetapi juga bagaimana dewan direksi memberikan pengawasan dan dukungan kepada struktur tata kelola ESG&D lainnya—seperti dewan dan panel penasihat eksternal dan komite tingkat eksekutif internal yang memiliki pengawasan strategis untuk isu-isu terkait ESG&D, serta partisipasi perusahaan dalam asosiasi perdagangan dan industri, lobi dan advokasi kebijakan, dan inisiatif sukarela dari berbagai pemangku kepentingan yang dibuat untuk menetapkan aturan dan standar di seluruh industri di luar persyaratan peraturan. Contoh bagaimana beberapa perusahaan terkemuka menangani tata kelola dan keterlibatan pemangku kepentingan dengan cara yang lebih terintegrasi dan holistik dibahas dalam Bab 5, 6, dan 7.

BAB 5

STRATEGI DAN IMPLEMENTASI PERUSAHAAN

Bab ini berfokus pada tindakan praktis yang diambil para pemimpin bisnis di tingkat perusahaan untuk menerapkan pendekatan yang lebih berorientasi pada pemangku kepentingan yang mengintegrasikan risiko dan peluang ESG ke dalam strategi bisnis inti dan operasi mereka di seluruh rantai nilai mereka.

Para pemimpin bisnis memiliki empat prioritas utama di setiap perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan dan menjalankan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan:

- Berkomitmen dan menunjukkan tujuan dan nilai bersama
- Memanfaatkan peluang untuk menciptakan nilai bersama
- Mengelola risiko bersama untuk melindungi nilai
- Mengevaluasi dan melaporkan kinerja untuk akuntabilitas bersama

Hal ini menuntut perusahaan untuk memiliki tujuan perusahaan yang diartikulasikan dengan jelas di luar laba dan serangkaian nilai yang tertanam dalam budaya, strategi, dan pengambilan keputusan perusahaan. Diperlukan proses yang ketat dan sistematis untuk mengidentifikasi risiko dan peluang yang paling material bagi perusahaan dan paling menonjol bagi para pemangku kepentingannya—karyawannya, pekerja lain, pelanggan, pemasok, distributor, masyarakat, pemegang saham, pemerintah, dan lingkungan. Pada gilirannya, proses ini memungkinkan tim manajemen untuk mengembangkan strategi dan rencana bisnis, menetapkan tujuan dan target internal dan publik, serta mengevaluasi dan melaporkan kinerja terhadap tujuan dan target tersebut untuk mendorong peningkatan bisnis dan transformasi bisnis jika diperlukan.

Dalam konteks operasi yang dinamis dan kompleks saat ini, prioritas dan strategi cenderung berubah dan peningkatan berkelanjutan mungkin tidak memadai. Perubahan semakin mengganggu, seperti yang dialami oleh pergeseran teknologi yang cepat, pandemi COVID-19, dan guncangan akut dan sistemik lainnya. Bahkan ketika perubahan terjadi lebih lambat, didorong oleh demografi yang terus berkembang, kondisi lingkungan, peraturan, tuntutan konsumen, kepentingan investor, norma sosial, dan teknologi, ada kebutuhan yang semakin meningkat bagi tim eksekutif untuk menjadi tangkas, adaptif, dan tangguh. Keterlibatan pemangku kepentingan yang komprehensif dan konsisten sangat penting untuk mencapai semua tujuan kepemimpinan bisnis ini. Para pemimpin eksekutif dan tim mereka harus memiliki rencana dan proses yang sistematis untuk mengidentifikasi, terlibat dengan, mendengarkan, belajar dari, memengaruhi, dan bekerja sama dengan para pemangku kepentingan utama, baik secara internal maupun eksternal. Mereka harus dapat menilai apa yang dapat dicapai perusahaan dengan bekerja dalam model bisnis dan rantai nilainya sendiri serta di mana dan kapan perusahaan perlu bekerja dengan pihak lain, termasuk pesaing dalam kasus tertentu, untuk mengatasi kegagalan pasar sistemik dan kesenjangan tata kelola. Terlepas dari apakah perusahaan tersebut berfokus pada pencapaian hasil melalui model

bisnis dan rantai nilainya sendiri atau pada upaya membantu mendorong perubahan sebagai pemangku kepentingan dalam sistem yang lebih luas, kemampuan untuk menavigasi berbagai hubungan pemangku kepentingan yang beragam dan dinamis—baik yang mendukung maupun yang berseberangan—sangat penting untuk meraih kesuksesan.

Dalam buku *Profits with Principles*, salah satu dari kami mengemukakan pendapat bersama rekan penulis kami, Ira Jackson, bahwa untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham dan masyarakat, para pemimpin bisnis mengambil tindakan praktis di setiap area berikut:

Saat mengelola dampak yang lebih luas terhadap masyarakat, perusahaan-perusahaan ini bergerak melampaui pola pikir yang dibatasi oleh kepatuhan terhadap hukum dan peraturan; pengendalian risiko, biaya, kewajiban, dan dampak negatif; serta investasi atau filantropi masyarakat. Mereka melihat kepatuhan, pengendalian, dan investasi masyarakat sebagai landasan yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk menjadi warga korporat yang luar biasa. Mereka juga bertujuan untuk menciptakan nilai baru bagi para pemangku kepentingan, termasuk tetapi tidak hanya pemegang saham. Mereka menerapkan strategi untuk menciptakan produk dan layanan baru, mengubah proses operasional, membangun aliansi baru, memasuki pasar baru, mendukung struktur kelembagaan baru, dan dalam beberapa kasus bahkan mengubah model bisnis, sehingga mereka memenuhi kebutuhan sosial dan lingkungan serta tuntutan dan aspirasi pelanggan. Mereka berupaya menciptakan nilai sosial serta nilai pemegang saham.



Gambar. 5.1 Empat komponen strategi yang kredibel dan komprehensif yang berorientasi pada pemangku kepentingan

Gambar 5.1 mengilustrasikan bahwa keempat pendekatan ini tidak saling eksklusif. Memang, perusahaan harus menerapkannya secara bersamaan jika mereka ingin menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan dan menjadi lebih berorientasi pada pemangku kepentingan:

- Kepatuhan terhadap hukum serta kode etik sukarela perusahaan dan industri secara keseluruhan.
- Pengendalian risiko lingkungan, sosial, tata kelola, dan digital, biaya, dan eksternalitas negatif (misalnya, melindungi nilai atau mengelola risiko bersama bagi perusahaan, orang, dan lingkungan).
- Investasi komunitas, termasuk filantropi perusahaan yang strategis, modal ventura sosial, dan kesukarelaan karyawan.
- Menciptakan nilai baru yang memenuhi kebutuhan masyarakat dan membangun keunggulan kompetitif, melalui teknologi, produk dan layanan, proses, aliansi, pasar, dan model bisnis baru.

Berkomitmen dan Menunjukkan Tujuan dan Nilai Bersama

Tidak ada perusahaan yang dapat secara efektif menerapkan dan mempertahankan pendekatan yang berorientasi pada pemangku kepentingan tanpa memiliki rasa tujuan bersama dan komitmen terhadap serangkaian nilai bersama di seluruh perusahaan. Banyak perusahaan global besar memiliki pernyataan tujuan. Semakin banyak pernyataan ini dibingkai dalam hal bagaimana perusahaan bertujuan untuk memecahkan tantangan sosial dan lingkungan dan/atau memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan. Sebagian besar perusahaan juga memiliki serangkaian nilai. Namun, ada sinisme di antara para pemangku kepentingan ketika tim eksekutif tidak mematuhi nilai-nilai ini, terutama jika budaya perusahaan, perilaku eksekutif, dan sistem penghargaan dan pengakuan formal dan informal tidak selaras dengannya. Seperti yang diuraikan di halaman-halaman berikutnya, mengembangkan pernyataan tujuan perusahaan yang menarik dan serangkaian nilai, serta memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tertanam secara kredibel dan konsisten dalam pengambilan keputusan di semua tingkatan perusahaan, adalah salah satu peran kepemimpinan terpenting yang dimiliki oleh seorang CEO dan tim eksekutifnya. Hal ini merupakan dasar untuk menciptakan nilai bersama, mengelola risiko bersama, dan memastikan akuntabilitas bersama bagi perusahaan dan para pemangku kepentingannya.

Memanfaatkan Peluang untuk Menciptakan Nilai Bersama

Skala dan dampak terbesar yang dapat dimiliki perusahaan mana pun dalam memanfaatkan peluang dan menciptakan nilai bersama adalah melalui operasi bisnis inti dan rantai nilai. Ini termasuk aktivitas komersial dan hubungan perusahaan di tempat kerja, pasar, dan di sepanjang rantai nilainya, baik global, regional, maupun lokal. Nanti dalam bab ini, kami akan membahas beberapa cara perusahaan membuat komitmen ambisius dan berinvestasi dalam inovasi dalam teknologi, produk, layanan, mekanisme pembiayaan, dan model bisnis baru untuk menciptakan nilai bersama dengan memecahkan tantangan sosial dan lingkungan secara eksplisit dan terukur. Ada konsensus yang berkembang bahwa tidak mungkin untuk memenuhi komitmen Perjanjian Iklim Paris atau mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, tanpa investasi sektor swasta yang besar dan inovasi jenis ini. Perusahaan yang

melakukan aktivitas ini dengan pendekatan yang layak secara komersial juga memiliki peluang untuk memasuki pasar bernilai miliaran dolar yang berkembang dalam sistem seperti energi, pangan dan pertanian, kesehatan, produk dan layanan keuangan, transportasi dan mobilitas, serta konstruksi dan infrastruktur. Selama beberapa dekade terakhir, berbagai kerangka kerja yang bermanfaat telah muncul untuk memandu perusahaan dalam menciptakan nilai bersama. Kerangka kerja yang paling banyak mendapat perhatian di ruang rapat perusahaan dan jajaran eksekutif diuraikan dalam artikel Profesor Michael Porter dan Mark Kramer tahun 2011 di Harvard Business Review, “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth.” Mereka mengidentifikasi tiga cara berbeda berikut yang dapat dilakukan perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomi dengan menciptakan nilai sosial:

- Menyusun kembali produk dan pasar
- Mendefinisikan ulang produktivitas dalam rantai nilai
- Membangun klaster industri yang mendukung di lokasi perusahaan

Istilah dan kerangka kerja lain yang mendukung pesan inti yang sama tentang strategi manajemen yang disengaja dan terukur untuk mencapai penciptaan nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya meliputi:

- *Impact Investing*—suatu pendekatan yang dikembangkan dari perspektif investor dan awalnya dibingkai oleh Rockefeller Foundation.
- *Corporate Social Opportunity*—suatu ide yang dikemukakan oleh Profesor David Grayson dan Adrian Hodges.
- *Reimagining Capitalism*—suatu istilah dan pendekatan yang dibingkai oleh Profesor Rebecca Henderson dan rekan-rekannya di Harvard Business School.
- *Conscious Capitalism*—suatu istilah yang dipopulerkan oleh pendiri dan mantan CEO Whole Foods, John Mackey.
- *Total Societal Impact*—suatu istilah yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group.

Selain kegiatan bisnis inti, perusahaan juga dapat menciptakan nilai bersama dengan memiliki pendekatan strategis yang dipimpin oleh kompetensi terhadap investasi komunitas perusahaan, filantropi, dan kegiatan kesukarelaan karyawan. Kegiatan-kegiatan ini tidak mungkin mencapai skala dan dampak yang dapat dicapai oleh model bisnis inti dan rantai nilai. Kegiatan-kegiatan ini juga tidak akan memiliki hubungan langsung dengan laba perusahaan, daya saing, dan nilai pemegang saham. Namun, kegiatan-kegiatan ini tetap dapat memberikan manfaat substansial bagi para pemangku kepentingan perusahaan. Jika investasi komunitas yang dilakukan oleh perusahaan atau yayasan perusahaan mereka selaras dengan bidang kompetensi dan kapabilitas bisnis inti, kegiatan-kegiatan ini juga cenderung menguntungkan perusahaan, mencapai skala dan dampak, serta berkelanjutan dalam jangka panjang. Contohnya meliputi:

- bank dan lembaga keuangan lainnya yang memanfaatkan filantropi perusahaan mereka untuk meningkatkan inklusi keuangan, literasi keuangan, dan mobilitas ekonomi;

- perusahaan farmasi yang menyelenggarakan program donasi produk untuk obat-obatan dan diagnostik selama krisis kemanusiaan atau untuk melayani masyarakat berpenghasilan rendah dalam mengatasi beban penyakit tertentu;
- komunitas makanan dan minuman yang mendukung petani kecil dan pengecer, bank makanan masyarakat, dan program pemberian makanan sekolah di daerah berpenghasilan rendah; dan
- perusahaan energi, utilitas, serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang menyediakan akses ke layanan fisik dan digital penting di masa krisis atau bagi masyarakat terpinggirkan.

Dalam beberapa kasus, investasi filantropis atau sosial juga dapat berfungsi sebagai modal awal, inkubator, prototipe, atau katalis untuk menguji teknologi, produk, dan layanan baru yang seiring waktu dapat menjadi layak secara komersial dan menguntungkan, serta dapat ditingkatkan skalanya.

Kelola Risiko Bersama untuk Melindungi Nilai

Strategi yang efektif untuk menciptakan nilai bersama memang diperlukan, tetapi tidak cukup. Strategi tersebut tidak dapat diimplementasikan secara terpisah dari tanggung jawab perusahaan untuk mengelola risiko, biaya, dan dampak negatif bersama terhadap bisnis, masyarakat, dan lingkungan yang mungkin timbul dari model bisnis dan aktivitas perusahaan.

Baik itu mencegah pelanggaran hak asasi manusia atau mengelola risiko lingkungan, perusahaan berada di bawah tekanan yang semakin besar dari investor, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya untuk menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan dan sistem manajemen yang diperlukan untuk mengidentifikasi, mengurangi, dan jika perlu memulihkan risiko terhadap masyarakat dan lingkungan, serta risiko terhadap perusahaan. Kegagalan untuk mengelola risiko tersebut secara efektif dapat secara serius merusak kredibilitas dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan, merusak reputasi perusahaan, melemahkan kemampuan untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan, dan dalam beberapa kasus mengancam lisensi sosial dan hukum perusahaan untuk beroperasi. Sebagaimana dijelaskan lebih lanjut dalam bab ini, untuk mengelola risiko bersama secara efektif, perusahaan harus memiliki kebijakan, standar, proses uji tuntas, dan sistem audit internal yang ketat agar sesuai dengan hukum dan standar sukarela di seluruh industri mengenai masalah etika, lingkungan, sosial, dan tata kelola. Mereka harus memiliki kode etik perusahaan dan sistem yang ketat untuk menerapkannya serta mekanisme untuk meminta pertanggungjawaban semua manajer, karyawan, dan mitra bisnis atas tindakan mereka. Selain itu, mereka harus memiliki sistem manajemen risiko perusahaan yang mencakup risiko, biaya, dan eksternalitas negatif ESG&D. Semua ini bukanlah sekadar latihan "centang kotak". Selama dua dekade terakhir, disiplin kepatuhan ESG&D dan manajemen risiko telah berkembang secara signifikan. Kedalaman dan keluasan keahlian teknis dan manajemen yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko ini terus berkembang dalam menghadapi perubahan yang mengganggu dan tren jangka panjang. Mengevaluasi dan Melaporkan Kinerja untuk Akuntabilitas Bersama Menetapkan tujuan,

target, dan metrik yang jelas dan terikat waktu untuk menciptakan nilai bersama dan mengelola risiko bersama, melakukan pengumpulan data, evaluasi, dan analisis yang ketat terhadap hal-hal tersebut, dan melaporkan kinerja perusahaan kepada publik sangat penting untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dengan para pemangku kepentingan. Hal tersebut dapat membantu memperkuat kualitas pengambilan keputusan bisnis, memberi penghargaan dan meminta pertanggungjawaban manajer, serta membangun dan mempertahankan kepercayaan dari para pemangku kepentingan utama. Tujuan dan target harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat diukur secara kuantitatif atau dinilai secara kualitatif dan dapat dibandingkan baik dari perspektif longitudinal maupun relatif terhadap kinerja rekan bisnis dan pesaing lainnya. Sementara semakin banyak perusahaan yang mengumumkan tujuan dan target ESG prioritas mereka kepada publik dan melaporkan kinerja mereka terhadap hal tersebut, semakin banyak dengan jaminan pihak ketiga, masih banyak yang harus dilakukan. Bab 6 menguraikan semakin pentingnya pelaporan perusahaan yang terintegrasi dan upaya kolektif untuk membangun kerangka pelaporan keberlanjutan global.



Gambar 5.2 Pilar-pilar kepemimpinan bisnis berupa nilai-nilai, penciptaan nilai, perlindungan nilai, dan evaluasi

Gambar 5.2 merangkum pilar-pilar kepemimpinan bisnis utama ini. Bagian berikut berfokus pada beberapa cara perusahaan menerapkan model bisnis yang berorientasi pada pemangku kepentingan melalui tindakan mereka untuk:

- Menanamkan tujuan, nilai, dan prioritas ESG ke dalam strategi dan operasi perusahaan

- Memperkuat pengelolaan risiko ESG&D yang material dan menonjol
- Berinvestasilah dalam teknologi dan inovasi untuk mendorong pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan
- Tingkatkan kesejahteraan, bakat, keberagaman, dan inklusi karyawan
- Tetapkan mekanisme yang kuat dan akuntabel untuk keterlibatan dengan pemangku kepentingan eksternal

5.1 STRATEGI DAN OPERASI PERUSAHAAN

Dalam konteks operasi yang dinamis, multi-isu, dan multi-pemangku kepentingan saat ini, kejelasan dan kredibilitas tujuan, nilai, dan prioritas ESG perusahaan yang dinyatakan secara publik, serta cara mereka dikomunikasikan dan ditanamkan dalam strategi, operasi, dan budaya perusahaan menjadi lebih penting dari sebelumnya.

Seperti yang dinyatakan salah satu dari kami bersama rekan penulis kami dalam buku *Profits with Principles*:

Setiap perusahaan memiliki tujuan inti untuk menyediakan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan atau aspirasi pelanggan dan menghasilkan laba. Di perusahaan-perusahaan besar, tujuan melampaui laba jangka pendek dan penciptaan nilai pemegang saham. Tujuan sering kali mencakup visi jangka panjang untuk berkontribusi dalam meningkatkan kehidupan masyarakat dan menjadi kekuatan untuk kemajuan di dunia. Bersama dengan prinsip dan nilai, tujuan adalah apa yang diperjuangkan dan akan dipertahankan oleh perusahaan besar bahkan jika mematuhiinya mengakibatkan kerugian kompetitif, hilangnya peluang, atau peningkatan biaya. Tujuan, prinsip, dan nilai adalah landasan keunggulan. Cara mereka diartikulasikan dan diimplementasikan memainkan peran penting dalam menentukan arah strategis perusahaan, budaya perusahaannya, dan kebijakan serta sistem insentif yang digunakannya untuk beroperasi dan berdampak pada dunia.

Sebagaimana diuraikan dalam Bab 4, keselarasan yang kuat antara tujuan perusahaan, nilai, dan prioritas ESG dengan strategi perusahaan, prioritas operasional dan insentif serta budaya, norma, dan perilaku perusahaan sangat penting. Kurangnya koherensi dan konsistensi antara pendorong utama kinerja bisnis ini dapat dibenarkan sebagai salah satu pendorong utama sinisme pemangku kepentingan dan ketidakpercayaan terhadap perusahaan dan para pemimpinnya, baik secara internal di antara karyawan maupun di antara pemangku kepentingan eksternal dan pembentuk opini. Ada terlalu banyak contoh perusahaan yang mengomunikasikan kisah dan proyek sosial dan lingkungan yang positif sementara tim hubungan pemerintah, asosiasi perdagangan, atau pelobi melobi pemerintah untuk kebijakan dan peraturan yang merusak tujuan sosial atau lingkungan yang sama di tingkat sistem. Sama halnya, ketika ESG menjadi keharusan bisnis yang strategis di sebagian besar sektor industri, ada lebih banyak contoh yang disebut *greenwashing* di mana janji pemasaran dan produk perusahaan tidak sesuai dengan kenyataan dari apa yang sebenarnya diberikan perusahaan. Atau contoh CEO dan manajer senior yang tidak dimintai pertanggungjawaban atau dihukum

atas tindakan yang telah mereka ambil yang gagal mematuhi atau merusak tujuan dan nilai-nilai perusahaan yang dinyatakan. Regulator serta jurnalis, organisasi non-pemerintah, kelompok karyawan, dan organisasi konsumen meningkatkan upaya untuk mengidentifikasi contoh-contoh seperti itu di mana para pemimpin bisnis gagal untuk "melakukan apa yang mereka katakan." Singkatnya, tujuan perusahaan dan serangkaian nilai yang menguraikan bagaimana perusahaan dapat melayani para pemangku kepentingan secara menguntungkan harus menjadi pedoman bagi para eksekutif dan manajer dalam mengembangkan dan menerapkan strategi, membuat keputusan alokasi modal utama, investasi, dan perencanaan bisnis serta keputusan operasional sehari-hari, memimpin dan memotivasi tim mereka, dan terlibat dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal. Inisiatif Enacting Purpose, sebuah upaya kolaboratif antara organisasi akademis dan praktisi, telah menerbitkan beberapa makalah yang memberikan panduan bagi dewan dan tim eksekutif tentang pengembangan dan penerapan tujuan perusahaan yang kredibel dan tentang pengukuran tujuan. Business Fights Poverty, salah satu komunitas daring terbesar di dunia untuk praktisi bisnis dan keberlanjutan, telah mengembangkan perangkat tentang cara menanamkan tujuan dalam aktivitas bisnis, dengan memanfaatkan diskusi dan umpan balik tertulis dari beberapa ratus pemangku kepentingan bisnis dan masyarakat sipil. Dalam bukunya, *Brands on a Mission*, Dr Myriam Sidibe memperkenalkan lima pendorong utama untuk menanamkan tujuan perusahaan: perubahan perilaku, kemitraan, advokasi merek, pengukuran, dan dukungan eksekutif senior.

Pedoman ini dan penelitian lain tentang penyelarasan tujuan perusahaan, nilai-nilai, dan prioritas ESG dengan strategi dan operasi menyoroti tiga pelajaran utama yang relevan bagi perusahaan mana pun.

Pentingnya Konsultasi dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan yang Ketat

Para eksekutif perlu mendukung konsultasi pemangku kepentingan yang terstruktur dan berkelanjutan, khususnya dengan karyawan, tetapi juga dengan pemangku kepentingan dan penasihat eksternal dalam mendefinisikan atau merevisi tujuan dan nilai-nilai perusahaan serta tetap mengikuti tren, risiko, dan peluang ESG utama. Yang sama pentingnya, mereka perlu memberi karyawan suara aktif dan kesempatan untuk "menjalankan nilai-nilai, tujuan, dan prioritas ESG perusahaan." Ini termasuk memberdayakan karyawan untuk mengintegrasikan mereka ke dalam tanggung jawab dan aktivitas bisnis harian mereka dan ke dalam keterlibatan karyawan yang relevan dan aktivitas sukarela, baik secara internal melalui kelompok sumber daya bisnis, kelompok afinitas karyawan, tim hijau, jaringan usaha sosial, dan kelompok lain yang didukung perusahaan atau yang mengorganisir diri sendiri dan secara eksternal melalui keterlibatan dengan pelanggan, pemasok, mitra bisnis lain, pakar ESG, dan komunitas. Ini termasuk berinvestasi dalam pengembangan bakat, kemajuan karier, dan program insentif yang secara eksplisit mengakui dan menghargai kepemimpinan karyawan di bidang-bidang ini. Yang tak kalah pentingnya, diperlukan proses yang kuat dan kredibel yang memungkinkan karyawan untuk berbicara, termasuk secara rahasia melalui jalur etika dan mekanisme whistleblower, ketika mereka menyaksikan pelanggaran atau potensi

pelanggaran. Contoh mekanisme khusus untuk keterlibatan dengan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya akan diulas di bagian selanjutnya dalam bab ini.

Pentingnya Menggabungkan Materialitas dan Saliensi

Penting bagi para pemimpin bisnis senior untuk melakukan analisis yang cermat terhadap tren dan skenario eksternal, data kinerja internal, dan perspektif pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi risiko dan peluang ESG&D yang paling material bagi keberhasilan perusahaan dan paling menonjol bagi para pemangku kepentingannya. Ini termasuk tetapi tidak terbatas pada melakukan analisis materialitas keberlanjutan. Mereka harus mengidentifikasi beberapa "taruhan besar" utama di mana perusahaan memiliki potensi terbesar untuk mencapai dampak berskala besar dan berkelanjutan melalui penanganan tantangan lingkungan dan sosial utama yang menguntungkan dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan. Selain itu, mereka harus berkomitmen untuk mengelola, memantau, dan memperhitungkan berbagai risiko dan peluang ESG&D yang lebih luas yang relevan bagi perusahaan dan sektor industri atau area operasinya. Setelah prioritas ESG&D diidentifikasi dan terdapat kesepakatan luas di antara tim eksekutif, kepala unit bisnis, serta manajer operasional dan fungsional utama, maka kebijakan, proses, dan insentif yang eksplisit perlu ditetapkan atau direvisi untuk memastikan bahwa prioritas ESG&D ini selaras dengan pilar strategi perusahaan dan dengan perencanaan bisnis inti, prioritas operasional, keuangan, dan fungsional perusahaan.

Pentingnya Komunikasi dan Akuntabilitas yang Kredibel

Para eksekutif senior, mulai dari CEO, CFO, dan COO hingga para pemimpin fungsional dan unit bisnis lainnya, harus menjadi pendukung proaktif bagi nilai-nilai dan tujuan perusahaan serta cukup berpengetahuan dan fasih dalam prioritas ESG&D perusahaan untuk mengomunikasikan dan menunjukkannya dengan jelas dan konsisten, baik secara internal maupun eksternal. Selain secara pribadi "melakukan apa yang dikatakan", mereka harus memastikan bahwa prioritas ESG&D disertai dengan tujuan dan target yang spesifik, terikat waktu, dan terukur serta didukung oleh kebijakan, standar, dan insentif perusahaan. Idealnya, prioritas dan tujuan ini harus disertakan dalam berbagai platform komunikasi dan penjangkauan perusahaan mulai dari pelaporan tahunan hingga media sosial, dari presentasi kepada investor hingga pertemuan dengan pejabat pemerintah dan pemimpin masyarakat, dan dari rapat umum karyawan hingga tinjauan kinerja tahunan dan program pengakuan. Berdasarkan hal di atas, para pemimpin bisnis senior harus berkomitmen untuk mengukur dan menghitung kinerja secara teratur dan konsisten. Seperti yang diuraikan dalam Bab. 6, pelaporan publik atas data kinerja yang dijamin secara independen merupakan landasan penting bagi komunikasi dan akuntabilitas yang kredibel.

Contoh-contoh dalam Kotak 5.1 menggambarkan bagaimana empat perusahaan dari sektor industri yang berbeda berupaya menanamkan tujuan yang jelas dan orientasi pemangku kepentingan ke dalam pilar strategi bisnis inti, perencanaan dan operasi bisnis, serta keterlibatan mereka dengan investor dan pemangku kepentingan lainnya, tidak hanya ke dalam pekerjaan tim keberlanjutan mereka. Ada banyak contoh lain yang terus bertambah. Mereka termasuk Mars, Incorporated dan komitmen jangka panjangnya terhadap prinsip

"saling menguntungkan" dan Rencana Generasi Berkelanjutan yang diluncurkan pada tahun 2017; strategi Forward Fashion PVH yang ditetapkan pada tahun 2019; strategi perusahaan Powering Progress Shell dan strategi Reimagining Energy bp, keduanya diluncurkan pada tahun 2020; komitmen IKEA untuk menjadi Orang dan Planet Positif, yang diterbitkan pada tahun 2018; Kerangka kerja Plan A milik Marks and Spencer untuk memberikan nilai bisnis berkelanjutan jangka panjang, yang diluncurkan pada tahun 2010 dan telah diperbarui beberapa kali; Visi Keberlanjutan Natura 2050; Rencana Keberlanjutan Abbott 2030; Peta Jalan Satu Planet milik Solvay; kerangka kerja Re-imagine Global Agriculture milik Olam; dan strategi All the Way serta rencana pertumbuhan A.P. Moller-Maersk untuk mendigitalkan, mendemokratisasi, dan mendekarbonisasi rantai pasokan; antara lain.

Kotak 5.1 Contoh Perusahaan yang Telah Mengintegrasikan ESG dan Prioritas Pemangku Kepentingan ke dalam Tujuan dan Strategi Perusahaan

Contoh berikut menggambarkan bagaimana empat perusahaan yang berbeda berupaya untuk mengintegrasikan ESG dan prioritas pemangku kepentingan secara lebih menyeluruh ke dalam strategi dan pernyataan tujuan perusahaan mereka:

Kredo Johnson & Johnson dan Sasaran Kesehatan untuk Kemanusiaan 2025. J&J terkenal karena perannya sebagai pelopor dalam menyatakan secara eksplisit komitmennya kepada para pemangku kepentingan, termasuk tetapi tidak terbatas pada pemegang saham, melalui Kredo J&J yang telah lama berlaku. Dibuat pada tahun 1943, Kredo tersebut menyatakan, "Kami percaya tanggung jawab pertama kami adalah kepada pasien, dokter dan perawat, kepada ibu dan ayah, dan semua orang lain yang menggunakan produk dan layanan kami." Kredo tersebut kemudian menguraikan tanggung jawabnya kepada tiga kelompok pemangku kepentingan utama lainnya, "karyawan kami yang bekerja dengan kami di seluruh dunia," dan "masyarakat tempat kami tinggal dan bekerja serta kepada masyarakat dunia juga," dan "pemegang saham kami." Tujuan perusahaan menyatakan: "Kami memadukan hati, ilmu pengetahuan, dan kecerdikan untuk mengubah arah kesehatan bagi umat manusia secara mendalam."

Bersamaan dengan strategi perusahaan yang berfokus pada inovasi dan keunggulan dalam pelaksanaan, J&J telah menetapkan serangkaian 21 Sasaran Kesehatan untuk Kemanusiaan 2025. Sasaran ini difokuskan untuk mengatasi dua tantangan kesehatan terbesar yang dihadapi umat manusia, yaitu pandemi dan epidemi serta pemerataan kesehatan global, serta meningkatkan standar di dalam dan di luar perusahaan melalui fokusnya pada karyawan, planet, serta mitra dan pemasok. Sasaran ini juga secara eksplisit selaras dengan Sasaran Pembangunan Berkelanjutan. Dewan direksi perusahaan mengawasi kinerja terhadap sasaran tersebut dan hasilnya dilaporkan setiap tahun bersama dengan hasil keuangan.

Strategi Pertumbuhan Bertanggung Jawab Bank of America. Penerapan Strategi Pertumbuhan Bertanggung Jawab BofA merupakan salah satu perubahan mendasar yang telah dilakukan perusahaan sebagai hasil dari pelajaran yang dipelajari selama krisis keuangan global 2008, bersamaan dengan peralihannya dari filantropi perusahaan yang lebih tradisional ke komitmen seluruh perusahaan untuk menanamkan risiko dan peluang ESG ke dalam delapan lini bisnis perusahaan. Saat ini, bank tersebut menyatakan tujuan perusahaannya sebagai berikut: "Kami dipandu oleh tujuan bersama untuk membuat kehidupan finansial menjadi lebih baik melalui kekuatan setiap koneksi." Selanjutnya dinyatakan, "Kami telah mengubah Bank of America menjadi perusahaan yang lebih sederhana dan lebih efisien yang menggabungkan dua area penting: menumbuhkan ekonomi sambil menciptakan nilai nyata bagi bisnis kami, klien kami, dan komunitas yang kami layani. Kami membantu menciptakan lapangan kerja, mengembangkan komunitas, mendorong mobilitas ekonomi, dan mengatasi tantangan terbesar masyarakat di seluruh dunia."

Strategi Pertumbuhan Bertanggung Jawab perusahaan terdiri dari empat pilar:

- 1) Kami harus tumbuh dan memenangkan pasar—tanpa alasan.
- 2) Kita harus tumbuh dengan strategi yang berfokus pada pelanggan, melayani tiga kelompok pelanggan: orang, perusahaan, dan investor institusional.
- 3) Kita harus tumbuh dalam kerangka risiko kita. Memperhatikan bahwa semua karyawan bertanggung jawab untuk mengelola risiko secara proaktif sebagai bagian dari aktivitas sehari-hari mereka melalui identifikasi, eskalasi, dan pembahasan risiko yang cepat. Ini termasuk risiko lingkungan dan sosial.
- 4) Kita harus tumbuh secara berkelanjutan. Ini membutuhkan kemajuan di tiga dimensi: mendorong keunggulan operasional, menjadi tempat yang hebat untuk bekerja bagi rekan satu tim kita, dan berbagi kesuksesan kita dengan komunitas kita.

Bank telah membentuk Komite ESG Global, yang terdiri dari para eksekutif senior dari lini bisnis bank, fungsi utama, dan geografi operasi. Selain menjalankan Strategi Pertumbuhan Bertanggung Jawabnya sendiri, bank dan CEO-nya, Brian Moynihan, juga telah memainkan peran kepemimpinan dalam bekerja sama dengan Dewan Bisnis Internasional Forum Ekonomi Dunia dan empat firma akuntansi besar, Deloitte, EY, KPMG, dan PwC, untuk mengembangkan serangkaian metrik kapitalisme pemangku kepentingan umum yang relevan untuk semua perusahaan.

Visi Satu Planet Danone. Satu Kesehatan. Pada tahun 2017, berdasarkan tujuannya tahun 2005 untuk "membawa kesehatan melalui makanan ke sebanyak mungkin orang," Danone meluncurkan logo baru dan pernyataan visi berikut: "Satu Planet. Satu Kesehatan. Kata-kata ini mencerminkan visi kami bahwa kesehatan manusia dan kesehatan planet saling berhubungan. Ini adalah ajakan bertindak bagi semua konsumen dan semua orang yang

memiliki kepentingan dalam makanan untuk bergabung dalam revolusi makanan: sebuah gerakan yang bertujuan untuk memelihara adopsi kebiasaan makan dan minum yang lebih sehat dan lebih berkelanjutan.” Selain secara eksplisit menyelaraskan strategi perusahaan dan model pertumbuhannya dengan konsep “penciptaan nilai yang berkelanjutan,” perusahaan juga mengambil tindakan inovatif untuk menerapkan struktur hukum dan tata kelola serta model bisnis yang lebih holistik. Perusahaan ini menjadi perusahaan terdaftar pertama di Prancis, misalnya, yang mengadopsi model “Entreprise à Mission” yang dibuat oleh undang-undang “Pacte” Prancis pada tahun 2019. “Entreprise à Mission” didefinisikan sebagai perusahaan yang tujuan sosial dan lingkungannya selaras dengan tujuannya dan ditetapkan dalam Anggaran Dasarnya. Status tersebut secara resmi tertanam dalam Anggaran Dasar Danone dan didaftarkan pada bulan Juli 2020.

Danone juga telah menjadi salah satu juara perusahaan multinasional terkemuka dari model sertifikasi B Corp. Hingga pertengahan tahun 2021, dilaporkan, “Sebanyak tiga puluh tujuh entitas Danone kini telah memperoleh Sertifikasi B Corp™. Hasilnya, sekitar 50% dari penjualan global Danone kini tercakup dalam sertifikasi B Corp™, yang menandai kemajuan signifikan menuju ambisi Danone untuk menjadi salah satu perusahaan multinasional pertama yang tersertifikasi.” Selain menetapkan sembilan tujuan ambisius untuk penciptaan nilai berkelanjutan, yang secara eksplisit selaras dengan SDG dan diverifikasi oleh Komite Misi yang terdiri dari para ahli keberlanjutan yang disegani dan sebagian besar independen, Danone juga telah menciptakan tiga dana inovasi sosial yang inovatif untuk membantunya merintis model pertumbuhan yang lebih inklusif: Dana Ekosistem Danone, dan Dana Komunitas dan Mata Pencaharian Danone. Dana ini memanfaatkan sumber daya perusahaan serta menyediakan mekanisme bagi pemegang saham, karyawan, dan mitra pendanaan lainnya untuk berpartisipasi. Kompas Unilever. Berdasarkan pelajaran dan wawasan yang diperoleh dari Rencana Hidup Berkelanjutan Unilever (USLP) sepuluh tahun, pada tahun 2020 perusahaan meluncurkan Unilever Compass, strategi perusahaan baru yang berfokus pada keberlanjutan dan model multi-pemangku kepentingan. Seperti yang dijelaskan oleh CEO Alan Jope, “Compass menetapkan visi kami untuk menjadi pemimpin dalam bisnis berkelanjutan secara global—dan yang kami maksud adalah berkelanjutan dalam arti kata yang paling luas: secara sosial, lingkungan, dan ekonomi. Ini adalah strategi perusahaan baru kami yang terintegrasi sepenuhnya yang dibangun berdasarkan keberhasilan dan pelajaran yang dipelajari selama sepuluh tahun terakhir dari USLP. Ini akan memiliki sembilan keharusan dan 15 prioritas multi-tahun yang mencakup seluruh spektrum bisnis kami dan ekosistem kami yang lebih luas, dengan berbagai target ambisius yang lebih holistik, inklusif, dan berjangkauan luas daripada sebelumnya.”

Tujuan perusahaan untuk "menjadikan kehidupan berkelanjutan sebagai hal yang biasa" didukung oleh tiga keyakinan bahwa merek yang memiliki tujuan akan tumbuh, perusahaan yang memiliki tujuan akan bertahan, dan orang-orang yang memiliki tujuan akan berkembang. Di samping kerangka keuangan perusahaan selama beberapa tahun, yang difokuskan pada pertumbuhan yang kompetitif, pertumbuhan laba, perolehan uang tunai,

dan kinerja TSR sepertiga teratas, perusahaan juga telah menetapkan tujuan dan target keberlanjutan publik yang ambisius di bidang aksi iklim; melindungi dan meregenerasi alam; dunia yang bebas limbah; nutrisi yang positif; kesehatan dan kesejahteraan; kesetaraan, keragaman, dan inklusi; meningkatkan standar hidup; dan masa depan pekerjaan. Di antara tujuan-tujuan ini adalah komitmen yang inovatif untuk mengadopsi pendekatan regeneratif terhadap dampak alam dan lingkungan dengan bergerak melampaui dampak nol bersih untuk mencapai kontribusi positif bersih. Perusahaan ini juga merupakan salah satu perusahaan multinasional pertama yang membuat komitmen publik terhadap upah layak, dengan tujuan untuk “memastikan bahwa setiap orang yang secara langsung menyediakan barang dan jasa untuk Unilever akan memperoleh setidaknya upah atau pendapatan layak pada tahun 2030.”

Perusahaan akan melaporkan kinerja terhadap Unilever Compass dan rincian keterlibatannya dengan para pemangku kepentingan dalam laporan tahunannya. Selain memiliki Dewan Penasihat Keberlanjutan yang telah lama berdiri dan Dewan Penasihat Pengadaan Berkelanjutan, yang keduanya terdiri dari para ahli eksternal yang independen, perusahaan telah membentuk Dewan Keberlanjutan Generasi Berikutnya, yang digambarkannya sebagai “sekelompok advokat muda, yang secara independen terhubung dengan badan-badan pemuda yang lebih luas. ... [yang] bertujuan untuk menangkap suara dan harapan kaum muda di seluruh isu keberlanjutan utama yang penting bagi ambisi Unilever Compass terhadap manusia dan planet.”

Selain contoh-contoh penyelarasan strategis di seluruh perusahaan antara keberlanjutan dan strategi perusahaan, ada sejumlah perusahaan yang telah membuat komitmen substansial dan "Taruhan Besar" yang berfokus pada isu-isu ESG yang spesifik tetapi berskala besar dan tingkat sistem. Yang terutama perlu diperhatikan adalah tujuan publik, terikat waktu, dan terukur untuk mencapai solusi perubahan iklim nol bersih atau negatif karbon berbasis sains, pengelolaan air, dan model ekonomi sirkular, serta untuk secara dramatis meningkatkan akses dan keterjangkauan masyarakat terhadap barang dan jasa penting dan membayar upah layak sebagai jalur untuk mengatasi kesenjangan.

Singkatnya, penyelarasan tujuan perusahaan, nilai-nilai, dan prioritas ESG dengan strategi, operasi, dan budaya perusahaan lebih penting dari sebelumnya dalam konteks operasi yang kompleks saat ini. Para eksekutif senior memiliki tanggung jawab untuk "melakukan apa yang mereka katakan." Hal ini penting karena alasan etika, integritas, dan kepemimpinan individu dan kelembagaan serta bertanggung jawab atas kinerja sosial dan lingkungan perusahaan, baik positif maupun negatif. Hal ini juga penting untuk kualitas hubungan pemangku kepentingan perusahaan dan kinerja operasional dan keuangannya. Seperti yang dikomentari Larry Fink, CEO BlackRock, dengan aset senilai Rp. 950 Trilyun yang dikelola pada kuartal kedua tahun 2021, Tanpa adanya tujuan, tidak ada perusahaan, baik publik maupun swasta, yang dapat mencapai potensi penuhnya. Perusahaan pada akhirnya akan kehilangan izin untuk beroperasi dari para pemangku kepentingan utama. Perusahaan

akan menyerah pada tekanan jangka pendek untuk mendistribusikan laba, dan, dalam prosesnya, mengorbankan investasi dalam pengembangan karyawan, inovasi, dan belanja modal yang diperlukan untuk pertumbuhan jangka panjang. Perusahaan akan tetap terpapar pada kampanye aktivis yang mengartikulasikan tujuan yang lebih jelas, bahkan jika tujuan tersebut hanya melayani tujuan yang paling singkat dan sempit. Dan pada akhirnya, perusahaan itu akan memberikan pengembalian yang di bawah standar kepada para investor yang bergantung padanya untuk membiayai masa pensiun, pembelian rumah, atau pendidikan tinggi mereka.

5.2 MEMPERKUAT PENGELOLAAN RISIKO ESG&D

Selain memiliki tujuan perusahaan dan serangkaian nilai yang tertanam secara kredibel, perilaku bisnis yang bertanggung jawab merupakan fondasi inti lain dari komitmen perusahaan untuk menerapkan kapitalisme pemangku kepentingan dan menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan.

Seperti yang diuraikan OECD, “Perilaku bisnis yang bertanggung jawab (RBC) terutama mencakup kepatuhan terhadap hukum, seperti hukum tentang penghormatan hak asasi manusia, perlindungan lingkungan, hubungan ketenagakerjaan, dan akuntabilitas keuangan, bahkan jika hukum tersebut tidak ditegakkan dengan baik. Perilaku bisnis yang bertanggung jawab juga melibatkan tanggapan terhadap harapan masyarakat yang dikomunikasikan melalui saluran selain hukum, misalnya organisasi antarpemerintah, di tempat kerja, oleh masyarakat setempat dan serikat pekerja, atau melalui pers, dan inisiatif sukarela swasta.”

Meskipun banyak perusahaan telah membuat kemajuan substansial selama beberapa dekade terakhir, masih ada ketidakpercayaan publik terhadap perusahaan besar di banyak negara dan skeptisisme tentang komitmen sukarela mereka untuk mengelola dan mengurangi risiko ESG&D. Untuk mengatasi risiko-risiko ini secara efektif dan membangun kepercayaan dengan para pemangku kepentingan, para pemimpin bisnis harus mampu menunjukkan bahwa perusahaan mereka memiliki:

- Kebijakan, standar, dan proses uji tuntas yang berlaku untuk mengidentifikasi, memahami, mengurangi, dan mengelola risiko ESG&D yang material bagi bisnis dan penting bagi manusia dan lingkungan. Ini harus mencakup panduan bagi para pemimpin operasional tentang jalur eskalasi yang tepat kepada manajemen eksekutif ketika risiko atau praktik buruk diidentifikasi di tingkat operasional dan lokasi atau di antara para pemasok dan mitra bisnis lainnya.
- Mekanisme akuntabilitas, pengaduan, dan mediasi yang berlaku yang dapat diakses oleh para pemangku kepentingan terkait dan yang menyediakan akses ke penyelesaian dalam situasi di mana dapat ditunjukkan bahwa hak-hak manusia atau lingkungan telah terkena dampak negatif sebagai akibat dari model bisnis atau kegiatan perusahaan.

Selain sistem manajemen risiko yang ditetapkan perusahaan dalam operasinya sendiri, mereka dapat bekerja sama dengan pemasok dan mitra bisnis lainnya untuk menyebarkan praktik bisnis yang bertanggung jawab lebih jauh di sepanjang rantai nilai lokal dan global

melalui penerapan kode etik pemasok dan bekerja sama dengan mitra bisnis untuk menyetujui prioritas bersama dan menerapkan program kepatuhan dan audit, pelatihan, dan pengembangan kapasitas. Mereka juga dapat berpartisipasi dalam platform multi-pemangku kepentingan tematik atau di seluruh industri yang bertujuan untuk menetapkan norma, aturan, dan standar sukarela, membangun mekanisme akuntabilitas, dan menyelaraskan serta menyebarkan metrik keberlanjutan dan standar pelaporan umum. Contoh beberapa platform ini disediakan di Bab 6 dan 7.

Pelajaran utama dari manajemen risiko ESG&D yang efektif dalam suatu perusahaan meliputi hal-hal berikut.

Luangkan Waktu untuk Melibatkan Pemangku Kepentingan dalam Analisis Materialitas dan Uji Tuntas yang Ketat

Seperti jenis risiko apa pun di semua tingkat perusahaan, manajer harus memahami risiko ESG&D yang sudah atau kemungkinan akan menjadi material bagi kinerja operasional, reputasi, dan keuangan perusahaan itu sendiri. Penting bagi mereka untuk menyadari risiko ESG&D mana yang menonjol, dalam hal berdampak negatif pada hak dan mata pencaharian masyarakat atau lingkungan, meskipun risiko tersebut tidak menimbulkan risiko material bagi perusahaan. Konsep materialitas ganda semakin banyak digunakan, terutama di Eropa, untuk mencakup keunggulan. Hal ini dapat didefinisikan sebagai "materialitas finansial" dan "materialitas dampak."

Selama dekade terakhir, Dewan Standar Akuntansi Keberlanjutan (SASB) dan Inisiatif Pelaporan Global (GRI) telah berperan penting dalam membuat kasus bisnis yang kuat untuk materialitas risiko ESG dan dalam memberikan perusahaan dan investor panduan yang berguna tentang cara menilai risiko yang mungkin paling material di berbagai sektor industri. Gugus Tugas Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim (TCFD) memberikan panduan yang berguna untuk memikirkan, menilai, dan mengungkapkan risiko keuangan yang terkait dengan perubahan iklim. Platform seperti Protokol Gas Rumah Kaca, CDP, Inisiatif Target Berbasis Sains, dan Jaringan Target Berbasis Sains membantu perusahaan untuk memikirkan risiko lingkungan dan cara menetapkan target dan melaporkan kinerja. Peran utama platform akuntabilitas ini dan lainnya dibahas dalam Bab. 6. Prinsip-prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia memberikan panduan yang berguna bagi perusahaan tentang konsep "salience" dan risiko hak asasi manusia yang menonjol yang harus dipertimbangkan oleh semua perusahaan saat melihat "S" dalam ESG&D.

Penting bagi perusahaan untuk menggunakan kerangka kerja ini dan kerangka kerja lainnya sebagai titik awal dan bukan daftar periksa. Salah satu aspek terpenting dalam melakukan analisis materialitas dan salience yang teratur dan kredibel adalah keterlibatan yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal utama. Meskipun "risiko utama" seperti perubahan iklim, hak asasi manusia, kesehatan dan keselamatan, air, keanekaragaman hayati, pembayaran pajak, keragaman dan inklusi, penggunaan data, dan privasi umum terjadi di berbagai industri dan perusahaan, sebagian besar risiko ESG&D bersifat kompleks, dinamis, bernuansa, dan spesifik konteks. Risiko tersebut tidak dapat ditangani secara memadai atau kredibel melalui latihan "centang kotak" yang sederhana.

Beberapa risiko memiliki dasar ilmiah yang kuat, terutama risiko lingkungan, tetapi sebagian besar risiko tersebut berbasis hubungan. Bahkan risiko lingkungan yang dapat diukur secara ilmiah pun terwujud sebagai risiko pemangku kepentingan atau hubungan, dengan ketidakamanan air, hilangnya mata pencaharian akibat penggundulan hutan, dan ketidakadilan iklim sebagai contoh utama.

Dengan demikian, keterlibatan terstruktur dengan para pemangku kepentingan, mulai dari penasihat ahli dan dewan penasihat hingga konsultasi sistematis dengan beragam karyawan, pelanggan, dan masyarakat tuan rumah, dan terutama membangun mekanisme untuk mendengar dari orang-orang yang terdampak, merupakan salah satu cara paling berharga bagi perusahaan untuk memperluas lensa penilaian risiko mereka. Mendengarkan dan belajar dari beragam perspektif dapat membantu mengidentifikasi isu-isu yang mungkin tidak dianggap material atau menonjol oleh para manajer perusahaan. Keterlibatan pemangku kepentingan juga dapat membantu mengidentifikasi tren dan mengurangi hambatan seperti bias bawah sadar, ketergantungan berlebihan pada disiplin ilmu tradisional, dan "pemikiran kelompok" dalam hal mengidentifikasi risiko ESG&D saat ini dan masa mendatang. Secara keseluruhan, keterlibatan tersebut penting untuk memperkuat proses uji tuntas dan akuntabilitas perusahaan agar dapat mengelola dan mengurangi risiko tersebut dengan lebih baik serta membangun rasa saling menghormati dan percaya dengan para pemangku kepentingan dalam memecahkan masalah saat masalah tersebut muncul.

Integrasikan Risiko ESG&D ke dalam Kerangka Kerja Manajemen Risiko Perusahaan dan Selera Risiko

Seperti yang dicatat Ceres dalam laporan tahun 2019 tentang manajemen risiko ESG, "Secara historis, isu ESG dipandang berbeda dari kategori risiko utama lainnya seperti risiko perusahaan, manajemen bisnis, dan risiko yang muncul/non-tradisional. Pandangan ini didasarkan pada pemahaman yang tidak lengkap tentang bagaimana isu ESG memengaruhi perusahaan. Beberapa isu terbesar yang dihadapi perusahaan saat ini, seperti gangguan teknologi, isu tenaga kerja, dan masalah rantai pasokan, terkait dengan faktor lingkungan dan sosial."

Sama seperti yang telah kami sampaikan untuk pengawasan risiko ESG di tingkat dewan direksi di Bab 4, penting bahwa risiko tersebut, bersama dengan risiko digital baru dan risiko teknologi lainnya, terintegrasi sepenuhnya ke dalam sistem manajemen risiko inti perusahaan dan tidak diturunkan ke silo manajemen "keberlanjutan" atau tanggung jawab perusahaan. Hal ini memerlukan kepemilikan risiko-risiko ini oleh para eksekutif puncak, unit bisnis, dan pemimpin operasional serta tinjauan sistematis mereka sebagai bagian dari diskusi toleransi dan selera risiko, proses manajemen risiko perusahaan, proses perencanaan dan penganggaran bisnis, dan aktivitas pengembangan bisnis utama, dari R&D hingga merger dan akuisisi. Sebagaimana diuraikan dalam Bab 4 dan 6, pengembangan komitmen dan target publik untuk mengelola risiko ESG&D yang paling material dan menonjol bagi perusahaan dan pengungkapan publik atas kinerja terhadap risiko-risiko ini, yang didukung oleh audit internal yang ketat dan jaminan pihak ketiga yang diverifikasi secara independen, sangat penting untuk

menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Investor mulai menuntutnya, regulator mulai mengamanatkannya, dan pemangku kepentingan lainnya mulai mengharapkannya.

Dalam hal pengarusutamaan isu-isu ESG&D ke dalam manajemen risiko perusahaan, sumber panduan yang berguna bagi perusahaan berasal dari kolaborasi antara COSO dan World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). COSO adalah organisasi sektor swasta sukarela yang didedikasikan untuk mengembangkan kerangka kerja dan panduan yang komprehensif bagi perusahaan tentang pengendalian internal, manajemen risiko perusahaan, dan pencegahan penipuan. Hal ini disponsori bersama oleh American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Management Accountants, dan Institute of Internal Auditors. Pada tahun 2018, COSO dan WBCSD menerbitkan “Enterprise Risk Management: Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks.”

Mereka mengadaptasi Kerangka Kerja Manajemen Risiko Perusahaan COSO yang mapan dan memberikan panduan kepada perusahaan tentang cara mengintegrasikan risiko ESG dalam lima area berikut:

1. Tata kelola dan budaya untuk risiko terkait ESG
2. Strategi dan penetapan tujuan untuk risiko terkait ESG
3. Kinerja untuk risiko terkait ESG—termasuk mengidentifikasi risiko, menilai dan memprioritaskan risiko, dan menerapkan respons risiko
4. Tinjauan dan revisi untuk risiko terkait ESG
5. Informasi, komunikasi, dan pelaporan untuk risiko terkait ESG

Selain menerapkan proses ini atau proses serupa di seluruh perusahaan, beberapa perusahaan terkemuka juga memberikan informasi publik tentang ESG&D dan kerangka kerja manajemen risiko perusahaan yang lebih luas, termasuk para eksekutif yang memiliki kepemilikan dan akuntabilitas untuk mengelola risiko material dalam tim kepemimpinan senior. Kerangka kerja ini dipublikasikan dalam berbagai saluran, misalnya, melalui laporan tahunan, pernyataan proksi, laporan keberlanjutan, dan halaman situs web khusus untuk meliput kontroversi yang dihadapi perusahaan.

Berkomitmen pada Tinjauan Dinamis dan Uji Stres Risiko

Berkaitan dengan hal di atas adalah perlunya tinjauan berkelanjutan dan uji stres risiko ESG&D dan, jika diperlukan, penyesuaian prioritas. Kompleksitas dan dinamisme lingkungan operasi saat ini bagi perusahaan, terutama yang memiliki jejak global, tidak dapat diabaikan begitu saja. Hal ini terjadi bahkan sebelum pandemi COVID-19 dan meningkatnya dampak perubahan iklim, ketidaksetaraan, dan ketidakadilan yang telah mendominasi berita utama di berbagai negara di seluruh dunia dalam beberapa tahun terakhir. Perkembangan ini telah menempatkan risiko terhadap manusia dan hak asasi manusia atau "S" dalam ESG menjadi sorotan yang jarang terjadi sebelumnya. Pada saat yang sama, hal ini telah mengingatkan kita bahwa risiko "E" belum hilang dan dalam banyak kasus terus meningkat dan meningkat, terutama dalam konteks krisis iklim. Dan, karena korupsi dan tantangan tata kelola lainnya terus menjadi masalah dalam menghadapi ketegangan politik di banyak negara, nasionalisme dan pencarian pendapatan publik, serta kebutuhan akan paket pemulihan dan stimulus

pemerintah yang besar, "G" tetap sama pentingnya seperti sebelumnya. Belum lagi percepatan dramatis platform digital dan pengaruhnya terhadap operasi bisnis, kehidupan masyarakat, dan politik, yang semuanya telah meningkatkan tantangan pengelolaan data atau manajemen risiko "D".

Buletin tata kelola Agustus 2020 dari PwC, yang mengacu pada penelitian oleh Intelligize, menangkap dinamika dan tantangan lingkungan risiko saat ini bagi perusahaan. Buletin tersebut mencatat, "Sebagai bukti pengaruh disruptif pandemi COVID-19 terhadap bisnis, Intelligize telah menemukan bahwa 1.366 perusahaan memasukkan faktor risiko yang terkait dengan 'wabah dan penyakit kesehatan' pada Formulir 10-K mereka pada tahun 2020. Angka tersebut naik 619% dari 190 perusahaan tahun lalu. Tidak ada faktor risiko lain yang diperiksa perusahaan yang meningkat lebih dari 15%. Sisa dari lima faktor risiko dengan pertumbuhan tercepat meliputi: pembatasan perdagangan internasional dan proteksionisme (+13,8%); bencana alam, perubahan iklim, dan cuaca ekstrem (+11,4%); undang-undang antikorupsi (+10,3%); dan pelanggaran perilaku karyawan (+10,1%)."³⁵ Hampir setiap faktor risiko yang meningkat ini terkait dengan isu-isu ESG&D. Mengingat tingkat dinamisme dan kompleksitas ini, di samping tren jangka panjang yang diuraikan dalam Bab 2, para pemimpin bisnis harus terus meninjau dan menguji coba pendekatan mereka terhadap manajemen risiko dan bersikap tangkas dan adaptif dalam mengelola risiko ESG&D. Analisis materialitas satu kali setiap beberapa tahun dan pembaruan register risiko ESG&D dan peta risiko setahun sekali tidak lagi memadai.

Memanfaatkan Teknologi untuk Meningkatkan Manajemen Risiko: Dan Mengelola Risiko Teknologi

Teknologi adalah alat lain yang semakin berharga untuk meningkatkan identifikasi dan pengelolaan risiko ESG&D. Penggunaan AI dan analisis data dapat sangat berharga dalam membantu perusahaan untuk:

- Menilai dan mengelola risiko lingkungan mereka, melalui berbagai teknologi pengawasan dan drone.
- Mengumpulkan data dari media sosial dan platform lain untuk pola dan wawasan beragam tentang isu, tren, dan pandangan perusahaan saat ini dan yang sedang berkembang.
- Memperkuat sistem integritas dan kepatuhan dalam perusahaan.

Dalam hal integritas dan kepatuhan, misalnya, penelitian oleh anggota Dewan Masa Depan Global Forum Ekonomi Dunia tentang Transparansi dan Anti-Korupsi menyimpulkan bahwa teknologi adalah salah satu pendorong integritas yang paling menjanjikan. Mereka menyatakan, "Solusi antikorupsi berbasis data dan teknologi berkembang pesat dalam kecanggihan dan potensinya. Transparansi yang dimungkinkannya sangat penting untuk menambatkan kepercayaan pada bisnis dan memulihkan kepercayaan pada pemerintah. Inovasi teknologi, yang didukung oleh data dan wawasan perilaku, mengganggu risiko korupsi dan meningkatkan sistem integritas. Mereka mempercepat bentuk akuntabilitas baru berdasarkan eksploitasi data besar yang lebih cerdas dan membina kemitraan publik-swasta baru untuk integritas. Di era digital, data telah menjadi aset penting bagi para pelaku integritas

untuk mendeteksi dan mencegah risiko penipuan, jaringan yang kompleks, dan praktik korupsi.”

Ada banyak cara perusahaan dapat menggunakan teknologi digital untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan lebih baik. Pada saat yang sama, teknologi ini—baik kemampuan analitis dan platform serta privasi dan penggunaan data yang mendukungnya—jelas merupakan sumber risiko ESG&D yang berkembang pesat. Seperti yang kami uraikan di Bab 3, ini merupakan risiko material bagi perusahaan, terutama dalam hal keamanan siber, dan pada saat yang sama, ini menimbulkan kombinasi risiko terhadap hak asasi manusia dan lingkungan. Perusahaan semakin perlu melihat teknologi dari semua perspektif ini. Jelas, dampak ganda teknologi baik sebagai solusi atau mitigator risiko maupun sebagai sumber atau agregator risiko bukanlah hal yang unik di era ini. Di samping manfaatnya, teknologi baru selalu menciptakan risiko baru bagi manusia dan planet ini—dan bagi perusahaan. Yang unik saat ini adalah skala dan kecepatan pengembangan dan adopsi teknologi baru—ilmu hayati dan teknologi material serta teknologi digital—dan konvergensi di antara keduanya. Skala dan kecepatan ini semakin meningkat dengan adanya pandemi COVID-19. Dengan demikian, manajer risiko perlu secara bersamaan meningkatkan penggunaan teknologi untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko ESG&D dengan lebih baik sambil mengelola risiko tambahan yang disebabkan oleh penggunaan teknologi itu sendiri.

Menangani Risiko Akut dan Risiko Model Bisnis atau Sistemik yang Lebih Luas

Tantangan lain yang perlu dihadapi perusahaan adalah menyeimbangkan alokasi sumber daya untuk manajemen risiko antara menangani risiko spesifik lokasi, jangka pendek, atau akut—seperti risiko yang dapat berdampak negatif pada unit bisnis atau lokasi tertentu dan dampak negatif pada orang dan lingkungan di komunitas atau lokasi sekitar operasi tersebut—dan menangani serta membangun ketahanan terhadap risiko dan guncangan yang lebih kronis atau sistemik. Seperti yang kami uraikan di Bab 3, risiko akut dan sistemik, krisis, dan guncangan sedang meningkat. Perusahaan besar khususnya, yang terpapar di ratusan lokasi dan konteks, perlu efektif dalam mengidentifikasi dan mengelola berbagai risiko ini dan membangun ketahanan di semua tingkatan.

Tantangan risiko sistemik yang berbeda tetapi terkait adalah kenyataan bahwa hingga saat ini sebagian besar perusahaan telah mengelola risiko terkait ESG&D mereka dari sudut pandang operasi, proyek, produk, dan layanan tertentu. Relatif sedikit yang telah melihat atau terlibat dengan pemangku kepentingan eksternal mengenai risiko yang mereka ciptakan bagi masyarakat dan lingkungan melalui sifat model bisnis inti mereka. Contohnya meliputi yang berikut ini:

- Perusahaan yang membayar pekerja di bawah upah layak untuk memberikan produk dan layanan yang murah dan mudah kepada konsumen yang lebih kaya, sering kali pada hari yang sama saat mereka memesannya dalam kasus e-commerce.
- Perusahaan yang memproduksi produk dan layanan yang intensif karbon sambil menetapkan sasaran emisi karbon untuk fasilitas dan operasi mereka sendiri—yaitu, mengelola apa yang telah dibingkai oleh Protokol Gas Rumah Kaca sebagai emisi Cakupan 1 dan 2 tetapi bukan Cakupan 3.

- Manajemen swasta atas layanan air dan barang publik penting lainnya.
- Meningkatnya masalah privasi dan kepemilikan data yang terkait dengan penggunaan platform daring digital yang ada di mana-mana dan semakin dibutuhkan.

Pekerjaan ekstensif sedang dilakukan dalam kasus perubahan iklim, yang secara luas diakui baik sebagai risiko bisnis akut maupun sistemik dan sebagai tantangan besar yang terkait dengan model bisnis banyak perusahaan, termasuk tetapi tidak hanya yang ada di sektor energi. Gugus Tugas Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim, CDP, dan Prakarsa Target Berbasis Sains adalah tiga kerangka kerja utama yang ditujukan untuk membantu perusahaan mengidentifikasi, mengelola, dan memperhitungkan risiko terkait iklim yang mereka hadapi dan risiko yang mereka kontribusikan sebagai akibat dari model bisnis mereka dan di mana serta bagaimana mereka beroperasi.

Lebih sedikit pekerjaan yang telah dilakukan tentang cara mengidentifikasi dan mengelola risiko terhadap manusia dan hak asasi manusia yang disebabkan oleh tren sistemik dan berbagai jenis model bisnis. Hal ini berubah, dipimpin oleh inisiatif yang difokuskan pada perubahan mendasar yang terkait dengan masa depan pekerjaan dan transisi yang adil, didukung oleh pelopor perusahaan dan organisasi seperti ILO dan serikat pekerja internasional serta organisasi pengusaha. Proyek Valuing Respect, yang dipimpin oleh Shift, menantang para pemimpin bisnis untuk menjawab pertanyaan, "Apakah bisnis Anda terhubung dengan cara yang membahayakan orang?" Seperti yang diuraikan oleh tim Shift, "Perusahaan menghabiskan banyak waktu untuk memikirkan cara meningkatkan nilai bagi pelanggan dengan cara yang meningkatkan laba bagi perusahaan: intinya, model bisnis mereka. Namun, hanya sedikit dari mereka yang mempertimbangkan bagaimana cara yang mereka lakukan dapat membawa risiko yang melekat pada hak-hak masyarakat. Karena gagal melihat gambaran besarnya, mereka berisiko membuang-buang waktu dan sumber daya yang berharga untuk upaya mengatasi masalah di tingkat operasional, padahal kenyataannya mereka memang ditakdirkan untuk mendapat masalah."

Gabungkan Metrik yang Dapat Diukur dan Target Berbasis Sains dengan Wawasan Kualitatif dan Survei Pemangku Kepentingan

Risiko keuangan dan operasional serta metrik kinerja, meskipun semakin kompleks, dapat diukur. Begitu pula sebagian besar risiko lingkungan. Risiko sosial dan tata kelola jauh lebih sedikit. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, bahkan risiko dan metrik yang dapat diukur—yaitu, penipuan keuangan, kesenjangan besar antara gaji CEO dan pekerjanya atau pencemaran lingkungan—memiliki dimensi "manusia" yang kuat dan sering kali berdampak pada kehidupan dan mata pencaharian masyarakat serta kualitas dan kepercayaan hubungan pemangku kepentingan. Dengan demikian, manajemen risiko yang efektif memerlukan kombinasi keahlian teknis yang kuat dengan keterampilan manajemen hubungan. Hal ini memerlukan target dan metrik yang disepakati bersama dan dapat diaudit serta percakapan dan konsultasi yang spesifik konteks dan "terbuka untuk interpretasi". Mengingat berbagai faktor risiko ESG&D di dunia saat ini, diperlukan pakar fungsional internal yang memiliki sumber daya yang baik serta akses ke panduan dan kemampuan eksternal. Singkatnya, bagi hampir semua perusahaan, fungsi manajemen risiko, audit, akuntansi, dan hukum lebih

kompleks, lebih dinamis, lebih multidimensi, dan lebih penting dari sebelumnya. Mengembangkan, merekrut, dan mempertahankan keterampilan dan kemampuan fungsional terbaik sangatlah penting. Memastikan bahwa keterampilan dan kemampuan manajemen risiko yang terkait dengan ESG&D disertakan adalah kuncinya. Hal ini juga dapat dicapai melalui peningkatan koordinasi antara fungsi-fungsi ini dan fungsi sumber daya manusia, kesehatan dan keselamatan, serta keberlanjutan. Pada saat yang sama, manajemen risiko ESG&D, seperti halnya manajemen risiko keuangan dan operasional, harus "dimiliki" oleh para eksekutif senior, kepala unit bisnis, dan manajer operasi, dengan pengawasan di tingkat dewan. Di perusahaan-perusahaan terkemuka, hari-hari untuk mendelegasikannya ke silo "CSR" sudah lama berlalu.

5.3 INOVASI UNTUK MENDORONG PERTUMBUHAN YANG INKLUSIF

Salah satu peluang terbesar untuk mencapai penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan terletak pada investasi dalam solusi berbasis pasar yang kompetitif untuk mengatasi tantangan sosial dan lingkungan dalam skala besar. Ada peluang yang belum dimanfaatkan bagi para pemimpin bisnis untuk mengidentifikasi dan berinvestasi dalam "Taruhan Besar" dan "jalur inovasi" dengan potensi tertinggi bagi perusahaan dan industri mereka sendiri—jalur yang dapat mengembangkan dan meningkatkan skala paket teknologi, produk, layanan, model bisnis, dan mekanisme pembiayaan baru yang secara menguntungkan melayani kepentingan publik. Setiap tim eksekutif harus mengajukan kepada diri mereka sendiri serangkaian pertanyaan peluang inovasi yang diuraikan dalam Kotak 5.2.

Kotak 5.2 Inovasi Bisnis untuk Pertumbuhan Inklusif dan Berkelanjutan

	Berinvestasilah dalam ekuitas dan inklusi yang lebih besar	Berinvestasilah dalam konservasi dan regenerasi lingkungan
Meneliti, mengembangkan, memanfaatkan, dan meningkatkan skala teknologi, produk, dan layanan baru	Apa saja teknologi digital, material, dan ilmu hayati—serta produk dan layanan—yang menawarkan potensi tertinggi bagi bisnis kita sendiri untuk menjadi lebih inklusif atau yang dapat memungkinkan kita untuk secara komersial mendukung perusahaan lain agar lebih inklusif?	Apa saja teknologi digital, material, dan ilmu hayati—serta produk dan layanan—yang menawarkan potensi tertinggi bagi bisnis kita sendiri untuk menjadi lebih berkelanjutan secara lingkungan atau untuk menjual solusi keberlanjutan kepada perusahaan lain?
Menerapkan dan meningkatkan skala model bisnis baru dan mekanisme pembiayaan yang inovatif	Model bisnis inklusif dan pembiayaan apa yang dapat kita ciptakan untuk menyertakan lebih banyak produsen, konsumen, pekerja, dan mitra bisnis berpendapatan rendah dalam rantai nilai kita; meningkatkan kehidupan dan	Mekanisme pembiayaan dan model bisnis keberlanjutan apa yang kita perlukan untuk mengurangi penggunaan sumber daya alam; memangkas emisi dan limbah; dan memberikan solusi transformatif untuk mengatasi perubahan iklim, ketidakamanan

	mata pencaharian melalui pembayaran pendapatan dan upah yang layak; dan meningkatkan keterjangkauan dan akses barang dan jasa penting, seperti makanan, nutrisi, energi, air, perawatan kesehatan, perumahan, transportasi, dan pendidikan—atau untuk mendukung perusahaan lain dalam mencapai tujuan ini?	air, hilangnya keanekaragaman hayati, dan polusi melalui investasi dalam solusi dan jalur nol-bersih atau positif-bersih—misalnya, ekonomi sirkular; inovasi hemat; solusi berbasis alam; model bisnis regeneratif?
Membangun kemitraan “inovasi” dan “akselerator” atau platform tingkat sistem dengan pihak lain	Siapa saja organisasi utama yang dapat menjadi mitra kita—dan siapa saja tokoh individu yang perlu kita ajak membangun hubungan untuk mengatasi kendala kebijakan atau kegagalan pasar dan untuk mendorong dampak skala besar dan transformasi sistem guna mengatasi kesenjangan dan meningkatkan inklusi?	Siapa saja organisasi utama yang dapat menjadi mitra kita—dan siapa saja tokoh individu yang perlu kita ajak membangun hubungan untuk mengatasi kendala kebijakan atau kegagalan pasar dan untuk mendorong dampak skala besar dan transformasi sistem untuk mendorong solusi nol-bersih karbon dan positif bagi alam?

Sebagaimana diuraikan di seluruh buku, perusahaan tidak dapat melakukan ini sendirian atau atas dasar sukarela sepenuhnya. Perubahan substansial diperlukan dalam kebijakan publik, regulasi, dan insentif fiskal. Prioritas ESG&D dan insentif pasar perlu diintegrasikan ke dalam pasar modal dan ke dalam panduan dan keputusan investasi investor institusional, baik pemilik aset maupun manajer aset. Perubahan dalam sikap dan perilaku konsumen juga diperlukan. Namun, ada banyak hal yang dapat dan sedang dicapai oleh perusahaan perintis sendiri atau melalui kemitraan inovasi dan akselerator.

Peluang bisnis yang belum dimanfaatkan untuk mengambil tindakan ambisius sangat besar. Seperti yang disimpulkan oleh Komisi Bisnis dan Pembangunan Berkelanjutan dalam laporan andalannya tahun 2017, *Better Business Better World*, 60 'titik panas' pasar yang berkelanjutan dan inklusif hanya dalam empat area ekonomi utama dapat menciptakan setidaknya Rp. 12 triliun, senilai lebih dari 10% dari PDB saat ini. Rincian keempat area dan nilai potensialnya adalah: Energi Rp. 4,3 triliun; Kota: Rp. 3,7 triliun; Pangan & Pertanian Rp. 2,3 triliun; Kesehatan & Kesejahteraan - senilai Rp. 1,8 triliun. 'Titik-titik panas Tujuan Global' yang diidentifikasi dalam laporan tersebut berpotensi tumbuh 2–3 kali lebih cepat daripada PDB rata-rata selama 10–15 tahun ke depan. Di luar Rp. 12 triliun yang diperkirakan secara langsung, analisis konservatif menunjukkan potensi penciptaan nilai tambahan sebesar Rp. 8 triliun di seluruh ekonomi yang lebih luas jika perusahaan menanamkan Tujuan Global dalam strategi mereka. Laporan tersebut juga menunjukkan bahwa dengan memperhitungkan biaya

eksternalitas (dampak negatif dari aktivitas bisnis seperti emisi karbon atau polusi) nilai peluang secara keseluruhan meningkat hampir 40%.

Bagian berikut berfokus pada tiga area investasi dan inovasi yang luas dan biasanya saling terkait dan saling memperkuat yang menawarkan potensi yang sangat besar bagi perusahaan dan pemangku kepentingannya:

- Teknologi, produk, dan layanan yang inovatif
- Model bisnis dan mekanisme pembiayaan yang inovatif
- Kemitraan inovasi dan platform akselerator

Teknologi, Produk, dan Layanan yang Terobosan

Setiap hari, ada pengumuman baru yang menggembirakan tentang perusahaan yang mengembangkan atau meningkatkan skala teknologi, produk, dan layanan inovatif yang berpotensi memberikan solusi berskala besar dan/atau "lompatan" untuk memberikan pertumbuhan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Solusi tersebut mencakup teknologi yang dapat membantu meningkatkan akses masyarakat terhadap energi, makanan, perawatan kesehatan, layanan keuangan, infrastruktur fisik, dan layanan digital yang lebih terjangkau dan berkelanjutan serta terobosan teknologi yang dapat membantu meningkatkan skala solusi karbon nol bersih, keamanan air, dan hasil positif alam lainnya. Selama 20 tahun terakhir, Massachusetts Institute of Technology (MIT) telah menyusun pilihan tahunan teknologi yang dinilai oleh tim Tinjauan Teknologi MIT akan membuat perbedaan nyata. Tinjauan tersebut menghindari apa yang digambarkannya sebagai "trik sekali pakai, gadget yang terlalu dibesar-besarkan," dan sebaliknya berfokus pada "terobosan yang benar-benar akan mengubah cara kita hidup dan bekerja." Selama lima tahun terakhir, sebagian besar teknologi terobosan yang dipilih memiliki relevansi potensial yang tinggi untuk memecahkan tantangan sosial dan lingkungan. Untuk mencapai skala dan dampak yang berkelanjutan, semuanya memerlukan kepemimpinan oleh masing-masing perusahaan, termasuk perusahaan multinasional mapan berskala besar dan perusahaan rintisan yang dipimpin teknologi yang gesit, serta kemitraan antara perusahaan-perusahaan ini, lembaga penelitian, dan pemerintah.

Pada tahun 2020, WBCSD memanfaatkan penelitian MIT serta dialognya sendiri dengan para pemimpin bisnis dan pakar teknologi dan keberlanjutan, untuk mengidentifikasi teknologi baru berikut yang dianggapnya akan memiliki dampak terbesar dalam mendorong pertumbuhan yang lebih inklusif dan berkelanjutan:

kecerdasan buatan; biosensor; antarmuka otak-komputer; infrastruktur yang terhubung; uang digital; kembaran digital; buku besar terdistribusi; komputasi tepi; kendaraan listrik; pemanenan energi; rekayasa genetika; arsitektur yang sehat; nanomedisin; robotika generasi berikutnya; daging nabati; materi yang dapat diprogram; komputasi kuantum; reaktor modular kecil; kendaraan udara tak berawak; dan Pencetakan 3D.

Penerapan dan penskalaan teknologi ini menghasilkan peluang dan risiko terkait ESG&D bagi hampir semua perusahaan, tidak hanya perusahaan yang telah mengembangkan atau mengomersialkannya. Perusahaan yang bercita-cita untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan harus menilai potensi teknologi baru ini dan teknologi lainnya baik untuk

meningkatkan kinerja ESG&D perusahaan itu sendiri atau untuk mengembangkan produk, layanan, dan model bisnis baru secara komersial yang dapat membantu perusahaan untuk secara bersamaan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengatasi tantangan sosial atau lingkungan.

Model Bisnis Inovatif dan Mekanisme Pembiayaan

Model bisnis inovatif dan mekanisme pembiayaan biasanya penting untuk mengembangkan dan meningkatkan teknologi, produk, dan layanan baru. Semakin banyak perusahaan yang mengubah atau meningkatkan model bisnis mereka untuk mengurangi atau menurunkan risiko dan biaya ESG&D tertentu atau untuk menciptakan pasar dan peluang baru yang lebih inklusif dan berkelanjutan dalam hal dampaknya terhadap manusia dan lingkungan. Contohnya meliputi:

- Ekonomi sirkular dan model bisnis hemat yang ditujukan untuk mengembangkan proses produksi dan desain industri yang lebih ramping atau sirkular dan tertutup.
- Model bisnis restoratif atau regeneratif yang tidak hanya bertujuan untuk meminimalkan sumber daya yang digunakan dalam pengadaan, pembuatan, dan pengembangan produk dan layanan, tetapi juga bertujuan untuk memberikan lebih banyak keuntungan ke dalam sistem daripada yang dikeluarkan, pada dasarnya memulihkan atau memperbaiki sistem dan berbagai jenis modal sosial, manusia, dan alam serta membangun ketahanan jangka panjang.
- Model bisnis inklusif yang secara eksplisit bertujuan untuk menyertakan produsen, pekerja, mitra bisnis, dan konsumen berpendapatan rendah dalam rantai nilai perusahaan dengan tujuan meningkatkan pendapatan dan mata pencaharian pemasok, distributor, dan pengecer dan/atau meningkatkan keterjangkauan dan aksesibilitas produk dan layanan penting bagi konsumen berpendapatan rendah atau petani kecil dan usaha kecil atau mikro.
- Infrastruktur berkelanjutan dan platform teknologi yang didukung secara digital yang dapat mendorong dampak lingkungan atau sosial berskala besar di luar apa yang dapat dicapai oleh perusahaan atau model bisnis individu sendiri. Ini juga dapat mencakup pendekatan yang bersifat regeneratif atau restoratif, dengan potensi untuk memberikan hasil positif bersih daripada hanya mengurangi dampak negatif.
- Model penggunaan bersama, langganan, dan omni-channel, yang ditujukan untuk menggunakan lebih sedikit sumber daya untuk melayani lebih banyak orang dengan cara yang lebih fleksibel dan inklusif.

Inovasi dalam pembiayaan juga penting. Perusahaan dan lembaga keuangan seperti bank, investor institusional, dan perusahaan asuransi dapat bekerja secara individual atau kolektif untuk mengembangkan mekanisme pembiayaan hibrida atau campuran yang membantu untuk menanamkan benih atau meningkatkan inovasi keberlanjutan yang mungkin awalnya tidak memenuhi tingkat rintangan keuangan perusahaan atau investasi tradisional. Mekanisme ini dapat berkisar dari dana modal ventura sosial dan lingkungan internal perusahaan dan kompetisi inovasi serta program penghargaan hingga kemitraan eksternal atau mekanisme pembiayaan gabungan dengan pemodal sektor swasta dan publik lainnya.

Pertumbuhan dramatis dalam dana dan produk investasi ESG merupakan inovasi ekosistem keuangan yang sangat penting. Ini berkisar dari dana ESG terbaik di kelasnya dan dana tematik atau berbasis sektoral hingga obligasi hijau, sosial, dan keberlanjutan. Banyak yang dibuat sebagai produk oleh bank-bank besar, perusahaan asuransi, dan manajer aset, yang lain oleh perusahaan, wirausahawan sosial, dan yayasan. Bergantung pada produknya, mereka dapat memberikan peluang kepada investor ritel dan institusional untuk berinvestasi dalam potensi peningkatan penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan sambil juga menyediakan perusahaan besar, wirausahawan sosial, dan perusahaan rintisan inovatif dengan akses ke modal yang dapat membantu mendanai prioritas ESG mereka. Ada ribuan komitmen dan investasi perusahaan yang muncul dalam berbagai jenis model bisnis dan inovasi pembiayaan ini. Berikut ini hanyalah beberapa contoh komitmen yang dibuat dalam rantai nilai makanan dan minuman serta inklusi keuangan.

Pada tahun 2021, PepsiCo meluncurkan ambisi Pertanian Positif yang baru. Ini mencakup tujuan tahun 2030 untuk menyebarkan praktik pertanian regeneratif di lahan seluas 7 juta hektar (kira-kira sama dengan seluruh jejak pertanian perusahaan). Bahasa Indonesia: Di samping aksi iklim yang ambisius dan tujuan pengelolaan air, tujuan lainnya adalah untuk secara terukur meningkatkan penghidupan lebih dari 250.000 orang dalam rantai pasokan pertanian perusahaan pada tahun 2030. AB InBev telah meluncurkan Akselerator 100+ untuk mendanai dan mendukung inovator yang dapat memberikan terobosan kemajuan dalam produktivitas petani, pengelolaan air, daur ulang produk, sumber yang bertanggung jawab, dan logistik hijau. Cargill telah menetapkan tujuan publik untuk memberikan pelatihan tentang praktik pertanian berkelanjutan dan meningkatkan akses ke pasar bagi 10 juta petani pada tahun 2030. Sebagai salah satu tujuan dalam strategi pertumbuhan berkelanjutan yang diluncurkan pada tahun 2020, Unilever bertujuan untuk membantu 5 juta usaha kecil dan mikro dalam rantai nilai ritel perusahaan untuk mengembangkan bisnis mereka melalui akses ke keterampilan, keuangan, dan teknologi pada tahun 2025. Sebagai bagian dari komitmen yang lebih luas untuk menghubungkan 1 miliar orang dengan ekonomi digital pada tahun 2025, Mastercard bekerja sama dengan Unilever dan perusahaan lain, pemerintah dan organisasi nirlaba melalui Mastercard Farmer Network (MFN), yang mendigitalkan pasar, pembayaran, alur kerja, dan riwayat keuangan petani dalam sektor pertanian. Selain berfokus pada inklusi keuangan, VISA telah membuat komitmen publik untuk memberdayakan 50 juta usaha kecil dan mikro di seluruh dunia secara digital pada tahun 2023 dan menyediakan akses ke rekening pembayaran digital bagi 500 juta orang yang tidak memiliki rekening bank/kurang terlayani pada tahun 2020, sebuah tujuan yang telah tercapai dan terus berlanjut. Dan melalui inisiatif 5by20® yang diluncurkan pada tahun 2010 untuk memberdayakan 5 juta pengusaha perempuan di sepanjang rantai nilainya, pada tahun 2020, Coca-Cola Company telah menjangkau sekitar 6 juta perempuan.

Contoh-contoh ini dan contoh-contoh lainnya yang serupa memiliki pelajaran yang sama:

- Dalam semua kasus, para eksekutif senior telah menjadi pejuang yang tangguh. Mereka telah menetapkan tujuan yang ambisius, terikat waktu, dan publik, dan

mereka telah memberdayakan para pemimpin unit bisnis dan karyawan mereka untuk mengambil tindakan yang dapat diskalakan.

- Semua perusahaan memanfaatkan teknologi inovatif dan kemampuan lain melalui operasi bisnis inti dan rantai nilai mereka. Mereka juga berpartisipasi dalam kemitraan pembiayaan dan implementasi yang inovatif untuk mencapai tujuan ini.
- Dalam setiap kasus, mereka melakukannya dengan cara yang secara sengaja bertujuan untuk menciptakan manfaat dan nilai bisnis yang nyata dan tidak nyata bagi perusahaan serta pendapatan yang lebih tinggi dan dampak pengembangan bagi kelompok pemangku kepentingan yang dapat diidentifikasi dalam ekosistem bisnis mereka.
- Dalam kasus semua perusahaan yang diprofilkan, ini sudah merupakan putaran kedua dari penetapan tujuan yang ambisius dan dibatasi waktu. Mereka menyadari pentingnya membuat komitmen jangka panjang sambil juga menetapkan tonggak jangka pendek, yang didukung oleh target yang terukur.
- Mereka terus belajar dari kesalahan dan kegagalan, sering kali mengandalkan evaluasi independen, dan beradaptasi serta meningkatkan standar saat mereka melangkah maju.

Koalisi Inovasi dan Platform Akselerator

Meskipun sejumlah pemimpin perusahaan secara proaktif bergerak maju secara individual untuk memanfaatkan inovasi keberlanjutan sebagai pendorong keunggulan kompetitif, masih belum ada kebijakan publik atau insentif pasar yang memadai bagi sebagian besar perusahaan untuk bertindak. Sebagaimana diuraikan secara lebih rinci dalam Bab 7, salah satu cara untuk mengatasi kesenjangan ini adalah dengan melibatkan sekelompok perusahaan pemimpin progresif di setiap sektor industri atau lokasi untuk berkolaborasi dalam menetapkan tujuan bersama yang ambisius untuk tujuan sosial dan lingkungan, untuk mengadvokasi reformasi kebijakan dan terkadang untuk bermitra dalam R&D dan membangun pasar sambil terus bersaing dalam hal penyampaian tujuan tersebut secara aktual.

Platform akselerator dapat menjadi sangat penting dalam membantu mendanai dan mempercepat penelitian dan pengembangan obat-obatan penting, seperti vaksin, serta teknologi lingkungan yang inovatif. Urgensi dan skala krisis iklim dan pandemi COVID-19 telah menjadi pendorong yang sangat penting bagi kemitraan inovasi yang cepat antara perusahaan, pemerintah, lembaga penelitian, dan pemangku kepentingan lainnya. Salah satu contohnya adalah Breakthrough Energy. Ini adalah koalisi investor swasta yang dibentuk pada tahun 2015 oleh Bill Gates dan bekerja dalam kasus-kasus tertentu dengan pemerintah untuk berinvestasi dan meningkatkan inovasi dan mengadvokasi kebijakan yang akan mendukung transisi ke emisi karbon nol-bersih, dengan fokus pada sektor-sektor utama yang menghasilkan gas rumah kaca terbanyak seperti produksi listrik dan panas, transportasi, pertanian, manufaktur dan bangunan. Seperti yang dikomentari Gates, “Lebih dari segalanya, kami akan berhasil karena jaringan mitra yang kami bawa ke upaya ini. Para investor, filantropis, pemimpin perusahaan dan kebijakan yang merupakan bagian dari ekosistem

Breakthrough Energy—kita semua harus mendorong perubahan pasar utama yang kita butuhkan untuk menciptakan masa depan yang kita inginkan bagi dunia.” Kemitraan publik-swasta-akademisi dan filantropis yang inovatif yang telah dengan cepat memanfaatkan teknologi inovatif, mekanisme pembiayaan baru, dan model bisnis non-tradisional untuk mengembangkan, memproduksi, dan mendistribusikan vaksin COVID-19, tes, perawatan, dan peralatan perlindungan pribadi terus menjadi pekerjaan yang luar biasa dan bersejarah yang sedang berlangsung. Pengembangan vaksin khususnya telah menjadi kemenangan sains dan teknologi yang dipadukan dengan kerangka kerja regulasi yang adaptif, pendanaan publik, swasta, dan filantropis, serta pesan kesehatan masyarakat yang meluas dan kemitraan distribusi pemerintah dan bisnis. Sementara keraguan terhadap vaksin tetap menjadi kendala di beberapa negara dan ketidakadilan vaksin di banyak negara lain, karena kurangnya akses dan keterjangkauan serta tantangan dalam pembiayaan, rantai pasokan, dan manufaktur, kecepatan dan skala kemajuan belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah manusia. Inovasi dan kolaborasi telah menjadi multifaset. Ini berkisar dari pengembang vaksin publik dan swasta besar seperti AstraZeneca dan Universitas Oxford, Johnson & Johnson, Moderna, Pfizer dan BioNTech, Sinopharm dan Sinovac hingga produsen vaksin yang baru muncul di Global South. Ini telah mencakup perusahaan logistik dan pengecer besar serta perusahaan yang menetapkan mandat vaksin untuk karyawan mereka. Beberapa model dan aliansi baru yang inovatif yang dikembangkan dan pelajaran yang dipetik akan terus menjadi penting, tidak hanya dalam mengalahkan pandemi, tetapi juga dalam mengatasi tantangan global skala besar dan kompleks lainnya.

Singkatnya, saat ini, terdapat ribuan contoh inovasi bernilai tinggi yang berpotensi menciptakan nilai dari berbagai perusahaan dan sektor industri, dan jumlahnya terus bertambah dan berdampak. Beberapa di antaranya telah memberikan solusi untuk pertumbuhan yang lebih inklusif dan berkelanjutan dalam skala besar yang menjangkau jutaan orang atau memberikan dampak substansial pada pengurangan emisi karbon dan peningkatan hasil lingkungan global dan nasional lainnya. Namun, mereka hanya menyentuh permukaan dari apa yang mungkin dan berpotensi menguntungkan bagi bisnis dan apa yang sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kehidupan masyarakat dan melindungi planet ini. Untuk bergerak maju dengan kecepatan dan skala yang dibutuhkan, lebih banyak pemimpin bisnis perlu menetapkan tujuan ambisius yang didukung oleh data yang ketat dan kemampuan bisnis inti mereka. Mereka juga perlu memanfaatkan jangkauan dan kemampuan kemitraan pemangku kepentingan. Seperti yang diilustrasikan dalam Bab 7, perusahaan besar dan pemimpin teknologi akan memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong transformasi di seluruh industri dan membangun ekosistem kemitraan inovasi, mulai dari proyek spesifik di lapangan hingga platform kolektif berskala besar.

5.4 MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN, BAKAT, KEBERAGAMAN

Bahkan di era pertumbuhan besar dalam otomatisasi dan digitalisasi, perusahaan berhasil atau gagal sebagian besar berdasarkan bakat, keterampilan, kapabilitas, produktivitas, kerja tim, visi, dan kreativitas orang-orang yang bekerja di dalamnya sebagai

manajer dan karyawan, dan orang-orang yang bekerja dengan mereka sebagai mitra usaha patungan, kontraktor, pemasok, distributor, dan sebagainya. Kemampuan tim eksekutif untuk memotivasi dan mengatur semua orang ini—yang jumlahnya ribuan di perusahaan besar—merupakan keterampilan kepemimpinan yang lebih penting daripada sebelumnya.

Sebagaimana diuraikan dalam Bab 2 dan 3, semakin pentingnya pendorong tak berwujud dari penciptaan nilai, yang sebagian besar berasal dari kreativitas, keterampilan, dan konektivitas orang-orang, bersama dengan munculnya generasi baru karyawan yang lebih terhubung secara digital dan sadar sosial, telah secara nyata meningkatkan pentingnya dan tantangan dalam menarik, merekrut, dan mempertahankan bakat terbaik. Di dunia saat ini, perusahaan membutuhkan orang-orang yang tidak hanya memiliki kualifikasi teknis untuk pekerjaan yang ada, tetapi juga beragam latar belakang dan perspektif, cerdas secara emosional, dan mampu bersikap fleksibel dan adaptif dalam apa yang jauh lebih sedikit dari "struktur komando dan kontrol" daripada yang terjadi secara tradisional. Urgensi dan kepentingan strategis untuk menempatkan orang di pusat telah tumbuh secara dramatis karena pandemi COVID-19. Fokus yang paling penting secara wajar adalah pada kebutuhan untuk mengutamakan kesehatan dan keselamatan orang, menangani kesejahteraan fisik dan mental sambil mengelola percepatan model baru kerja daring dan hibrida dan, di banyak perusahaan, menangani cuti dan PHK secara bertanggung jawab dan manusiawi. Pada saat yang sama, pandemi semakin menyoroti ketidaksetaraan dalam remunerasi antara eksekutif perusahaan dan karyawan mereka di banyak negara. Hal ini khususnya berlaku bagi pekerja penting di bidang kesehatan, produksi pangan, manufaktur, logistik, dan ritel, yang banyak di antaranya menghadapi risiko kesehatan dan keselamatan yang besar saat bekerja selama pandemi dan masih berjuang untuk mendapatkan upah yang layak sementara para eksekutif senior mereka mendapatkan gaji jutaan dolar.

Sebelum pandemi, penelitian oleh Economic Policy Institute menemukan bahwa rata-rata kompensasi CEO melonjak 14% pada tahun 2019 menjadi Rp. 213 Miliar, dengan CEO sekarang memperoleh penghasilan 320 kali lipat dari pekerja biasa di perusahaan mereka (dibandingkan dengan rasio 60 banding 1 pada tahun 1989 dan 21 banding 1 pada tahun 1965). Ketimpangan kompensasi di tempat kerja perusahaan telah dipadukan dengan perhitungan seputar ras dan bentuk ketimpangan lainnya. Ada pengakuan yang berkembang di banyak C-suite bahwa ini adalah masalah yang valid di antara karyawan perusahaan itu sendiri, selain menjadi masalah utama di masyarakat secara lebih luas.

Selain itu, percepatan menuju digitalisasi dan ekonomi rendah karbon berarti bahwa sejumlah besar pekerjaan formal saat ini akan hilang. Mengelola transisi ini di tingkat perusahaan akan memerlukan kombinasi pelatihan ulang dan restrukturisasi untuk berinvestasi pada orang-orang yang masih akan memiliki pekerjaan di perusahaan dan rantai nilainya sambil juga mendukung mereka yang kehilangan pekerjaan untuk melakukan transisi. Pada tingkat sistem yang lebih luas, perusahaan besar dan para pemimpinnya perlu mempertimbangkan peran apa yang harus dan dapat mereka mainkan dalam mendukung inisiatif dan kebijakan untuk meningkatkan pendidikan dan pelatihan serta untuk memastikan transisi yang adil.

Beberapa prioritas dan praktik baik yang muncul dalam hal menempatkan orang di pusat meliputi hal-hal berikut:

- Rasa hormat—yang pertama dan terpenting adalah tanggung jawab perusahaan untuk menghormati hak dan martabat orang. Ini termasuk tetapi tidak terbatas pada karyawan dan kontraktor yang bekerja secara langsung untuk atau dengan perusahaan. Lebih banyak perusahaan perlu mendukung Prinsip-Prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia dan menerapkan kebijakan hak asasi manusia dan proses uji tuntas, mekanisme pengaduan yang efektif dan akses ke pemulihan bagi orang-orang yang hak-haknya terkena dampak negatif oleh kegiatan perusahaan. Ini termasuk menghormati standar ketenagakerjaan dan mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi karyawan.
- Memberdayakan—kedua, perusahaan harus secara proaktif mendukung kesejahteraan karyawan secara lebih luas—kesejahteraan fisik, mental, finansial, dan sosial mereka, melalui pembayaran upah yang layak; menyediakan kesehatan, cuti sakit, dan tunjangan lainnya; berinvestasi dalam peluang pengembangan pribadi dan profesional; mempromosikan keberagaman dan inklusi; mendukung kelompok sumber daya bisnis dan afinitas karyawan; dan mengeksplorasi mekanisme untuk meningkatkan keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
- Advokasi—ketiga, eksekutif senior harus memutuskan kapan dan bagaimana terlibat dalam dialog kebijakan, advokasi, dan lobi untuk mengatasi hambatan sistemik terhadap kesehatan, keselamatan, kesejahteraan, dan pendapatan karyawan. Paling tidak, mereka harus memastikan bahwa hubungan dengan pemerintah dan asosiasi dagang mereka tidak merusak dasar-dasar hak dan kesejahteraan karyawan.

Bagian berikut membahas beberapa alat dan contoh praktik baik di beberapa area ini.

Berinvestasi dalam Kesehatan, Keselamatan, dan Kesejahteraan Karyawan yang Terintegrasi

Sudah ada pengalaman lama tentang sistem manajemen dan perilaku penting yang dapat diterapkan perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan mereka, terutama di sektor berisiko tinggi. Dalam dekade terakhir, ada juga peningkatan tindakan seputar konsep kesejahteraan karyawan secara lebih luas. Di banyak perusahaan, hal ini masih difokuskan terutama pada kesehatan fisik dan keselamatan di tempat kerja. Perusahaan-perusahaan terkemuka memperluas konsep kesehatan dan kesejahteraan karyawan untuk juga mencakup kesehatan mental dan emosional serta kesejahteraan finansial dan sosial karyawan mereka.

Pada tahun 2020, Forum Ekonomi Dunia bekerja sama dengan Willis Towers Watson menerbitkan seperangkat Prinsip Tenaga Kerja untuk Pandemi Covid-19. Para penulis mencatat, “Empat dimensi kesejahteraan karyawan—fisik, emosional, finansial, dan sosial—berada di pusat pengalaman karyawan dan penting bagi tenaga kerja yang terlibat dan produktif di masa normal. Selama pandemi, kesejahteraan menjadi urgensi baru. Tindakan pemberi kerja dalam mendukung kesejahteraan sangat penting untuk membangun dan

mempertahankan ketahanan tenaga kerja dan menyampaikan pesan bahwa karyawan itu penting”.

Pada tahun 2020, Global Reporting Initiative mengambil pendekatan holistik dan terpadu yang serupa dan menerbitkan serangkaian Prinsip Panduan untuk Membangun Budaya Kesehatan bagi Bisnis. Ini mengeksplorasi hubungan antara hasil kesehatan karyawan dan hasil bisnis dan menyediakan kerangka kerja bagi perusahaan untuk mengukur praktik guna mencapai budaya kesehatan melalui strategi, kebijakan dan manfaat, tenaga kerja dan operasi, serta kegiatan keterlibatan masyarakat.

Jadikan Keragaman, Kesetaraan, dan Inklusi Karyawan sebagai Prioritas Strategis

Momentum pada keragaman, kesetaraan, dan inklusi di tempat kerja telah tumbuh secara substansial selama dekade terakhir dari yang awalnya merupakan masalah yang didorong oleh kepatuhan yang berfokus pada nondiskriminasi, meskipun kepatuhan terhadap hukum dan standar tersebut tetap penting, menjadi masalah strategis yang sangat penting bagi daya saing bisnis. Selain tindakan dari karyawan, masalah ini telah muncul dalam agenda regulator dan investor di banyak negara. Tolok ukur kompetitif dan jaringan kepemimpinan bisnis juga telah ditetapkan untuk mendorong "perlombaan menuju puncak," khususnya di bidang kinerja perusahaan dalam hal gender, LGBTQ+, ras, agama, dan keberagaman disabilitas serta inklusi.

Namun, hanya sedikit perusahaan yang mencerminkan keberagaman pelanggan yang mereka layani dan komunitas tempat mereka beroperasi, khususnya di jajaran pimpinan senior mereka. Kemajuan yang dicapai dalam keberagaman di tingkat dewan, berkenaan dengan gender, belum dapat disamai di jajaran eksekutif. Keberagaman ras dan bentuk keberagaman lainnya bahkan semakin tertinggal. Penerimaan yang beragam untuk posisi awal, baik profesional maupun kejuruan, cenderung menjadi semakin kurang beragam seiring orang-orang menaiki jenjang karier. Sebagaimana telah didokumentasikan dengan baik, alasannya adalah campuran dari budaya tempat kerja dan eksternal, struktur dan insentif serta perilaku dan sikap individu.

Perusahaan yang membuat kemajuan paling besar memiliki beberapa fitur umum:

- Nada dari atas: Nada, gaya, dan kedalaman kepemimpinan individu dari atas—tidak hanya CEO atau kepala sumber daya manusia, tetapi juga dewan, seluruh tim pimpinan senior, dan para pemimpin operasional utama.
- Kredibilitas budaya dan sistem manajemen: Kekuatan dan kredibilitas norma, perilaku, kebijakan, dan program yang berlaku serta target khusus yang ditetapkan untuk meningkatkan keberagaman dan inklusi—termasuk demonstrasi yang jelas bahwa manajer bertanggung jawab untuk memenuhinya.
- Energi dari karyawan: Tindakan yang dipimpin karyawan, baik melalui badan perwakilan formal seperti serikat pekerja dan dewan pekerja atau jaringan afinitas karyawan yang lebih informal dan kelompok sumber daya bisnis, dan semakin banyak "aktivisme" dari karyawan yang lebih muda.

Ada semakin banyak penelitian akademis dan panduan praktisi tentang bagaimana perusahaan dapat mengembangkan kebijakan, sistem manajemen, dan program yang

kredibel untuk meningkatkan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi. Salah satu contohnya adalah Peta Jalan Paradigma 5 Poin untuk Paritas, yang dirangkum dalam Kotak 5.3. Meskipun difokuskan pada keberagaman gender, rencana tindakan lima poinnya dapat diterapkan untuk mendorong keberagaman dan inklusi secara lebih luas.

Berinvestasilah pada Keterampilan dan Peluang Karyawan

Laporan penelitian oleh Institute for the Future dan Dell Technologies, *The Next Era of Human/Machine Partnerships*, meramalkan bahwa “85% pekerjaan yang akan ada pada tahun 2030 bahkan belum ditemukan.” Mereka mengidentifikasi keterampilan dan sifat individu berikut yang akan dibutuhkan untuk masa depan, yang menggambarkan kombinasi yang menantang antara keterampilan teknis dan keterampilan interpersonal atau sosial serta kesadaran:

- *Kecerdasan kontekstual*: pemahaman yang bernuansa tentang budaya, masyarakat, bisnis, dan orang-orang.
- *Pola pikir kewirausahaan*: menerapkan kreativitas, kelincahan belajar, dan sikap giat untuk menemukan solusi dan menghindari kendala.
- *Pembinaan merek pribadi*: identitas digital yang dapat dicari dan disukai sebagai kebersihan kerja dasar.
- *Literasi otomatisasi*: kemampuan cekatan untuk mengintegrasikan alat otomatisasi ringan ke dalam pekerjaan dan kehidupan rumah seseorang.
- *Pembuatan makna komputasional*: kemampuan untuk memperoleh makna dari gabungan keluaran berbasis mesin dan manusia.

Transisi menuju ekonomi digital, tempat kerja digital, dan jenis pekerjaan dan pekerjaan baru telah dipercepat dan ditingkatkan karena pandemi COVID-19 dan sifat serta keterampilan ini lebih penting dari sebelumnya. Dalam hal menciptakan nilai bersama dan mengelola risiko bersama, ada keharusan yang semakin besar bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam pengembangan keterampilan dan peluang profesional lainnya bagi karyawan mereka. Bahkan di saat anggaran pelatihan terbatas bagi banyak perusahaan, ada peluang untuk memanfaatkan pelatihan daring dan opsi kualifikasi profesional untuk meningkatkan produktivitas, daya saing, dan kemampuan kerja. Setiap perusahaan harus meninjau strategi pengembangan sumber daya manusia dan bakatnya serta mengeksplorasi cara untuk meningkatkan kelincahan dan jangkauan program ini bagi sebanyak mungkin karyawan.

Bagi perusahaan yang harus memangkas pekerjaan, ada potensi untuk menyediakan dukungan pembelajaran dan pelatihan daring sebagai bagian dari transisi yang harus dilakukan oleh mantan karyawan. Ini juga merupakan area di mana perusahaan dapat memanfaatkan platform pembelajaran daring untuk mendukung pengembangan keterampilan dan program pencocokan pekerjaan di luar perusahaan mereka sendiri melalui investasi komunitas dan program kewarganegaraan korporat.

Kotak 5.3 Rencana Aksi 5 Poin Paradigma untuk Kesetaraan

Koalisi Paradigma untuk Kesetaraan diluncurkan pada tahun 2016 oleh sekelompok kecil pimpinan dewan direksi dan CEO perusahaan, yang meyakini bahwa kemajuan yang dicapai dalam mencapai kesetaraan gender dalam tim pimpinan eksekutif dan dewan direksi belum memadai. Berdasarkan pengalaman kolektif mereka, mereka mengembangkan rencana aksi 5 poin yang praktis dan dapat ditindaklanjuti. Saat ini, Paradigma untuk Kesetaraan merupakan koalisi yang terdiri dari CEO, eksekutif senior, pendiri, anggota dewan, dan akademisi bisnis dengan visi "mencapai norma baru dalam dunia bisnis: dunia di mana perempuan dan laki-laki memiliki kekuatan, status, dan kesempatan yang setara. Tujuan akhir kami adalah mencapai kesetaraan gender penuh pada tahun 2030, dengan tujuan jangka pendek agar perempuan memegang setidaknya 30% jabatan senior." Lebih dari 120 perusahaan telah berkomitmen untuk menerapkan Rencana Aksi 5 Poin dan melaporkan kemajuan mereka serta berbagi contoh praktik baik dan pelajaran yang dipetik. Perusahaan-perusahaan tersebut antara lain Accenture, Bank of America, Newmont, Walmart, Cargill, Sodexo, Coca-Cola Company, dan VF Corporation. Berikut ini adalah beberapa contohnya.

Rencana Aksi 5 Poin tersebut adalah sebagai berikut:

Minimalkan atau Hilangkan Bias Bawah Sadar. Adakan pelatihan bias bawah sadar untuk semua orang. Libatkan pria dan wanita di semua tingkatan, dimulai dari CEO dan pimpinan senior. Pastikan bahwa para pemimpin perusahaan Anda memahami, mengakui, dan mengatasi bias sadar dan bawah sadar yang menghalangi wanita untuk berhasil.

Tingkatkan Jumlah Wanita dalam Jabatan Operasional Senior secara Signifikan. Jadikan kesetaraan gender penuh (50/50) sebagai tujuan akhir Anda. Sebagai tujuan langsung, jangan biarkan satu jenis kelamin pun menguasai lebih dari 70% dari semua tingkatan kepemimpinan, dari Kelompok Manajemen Eksekutif ke bawah.

Ukur Target di Setiap Tingkatan dan Komunikasikan Kemajuan dan Hasil Secara Teratur. Tetapkan tujuan yang terukur dan mintalah pertanggungjawaban kepada diri Anda dan tim senior Anda. Komunikasikan hasil kepada organisasi dan dewan yang lebih luas. Harapkan kemajuan yang berarti setiap tahun, dengan tujuan kesetaraan pada tahun 2030. Bekerja samalah dengan investor karena mereka meningkatkan tekanan untuk mengukur dan memantau kemajuan keberagaman. Bagikan statistik dengan CEO lain dan pertimbangkan untuk menerbitkan hasil dari waktu ke waktu.

Dasarkan Kemajuan Karier pada Hasil dan Kinerja Bisnis, Bukan pada Kehadiran. Berikan kendali kepada perempuan dan laki-laki atas tempat dan cara mereka bekerja, jika memungkinkan. Akui kebutuhan dan harapan generasi milenial, kumpulan bakat yang penting. Temukan cara untuk bekerja lebih fleksibel untuk memenuhi kebutuhan semua karyawan. Ciptakan perubahan budaya sehingga bekerja secara fleksibel diterima dan bukan manfaat yang kurang dimanfaatkan dan terlalu banyak dibicarakan.

Identifikasi Perempuan Berpotensi dan Beri Mereka Sponsor, serta Mentor. Hancurkan mitos meritokrasi di perusahaan Anda, karena mungkin tidak ada. Perempuan membutuhkan sponsor karier dan akses ke jaringan pengaruh. Laki-laki, yang masih menjadi mayoritas kepemimpinan, memiliki peran penting untuk dimainkan dalam mengadvokasi perempuan, baik secara internal maupun di dunia korporat yang lebih luas. Cari yang terbaik dalam organisasi Anda dan bantu mereka. Sumber: Paradigma untuk Paritas

Memungkinkan Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan

Keterlibatan dan partisipasi karyawan yang efektif memerlukan ekosistem mekanisme yang berbeda yang dapat memberi karyawan suara, partisipasi, dan pengaruh yang lebih besar dalam strategi, operasi, dan keberhasilan finansial perusahaan.

Banyak perusahaan di seluruh dunia mendukung berbagai mekanisme keterlibatan karyawan yang ditujukan untuk menyediakan mekanisme pengaduan dan peluang bagi karyawan untuk memberikan umpan balik kepada manajemen dan untuk terlibat dalam pengembangan pribadi dan kegiatan sukarela di luar pekerjaan langsung mereka. Ini termasuk:

- Whistle-blowing, alat solusi etika, dan jenis mekanisme pengaduan lainnya
- Survei karyawan dan mekanisme umpan balik
- Pelatihan daring dan tatap muka serta opsi pengembangan pribadi dan kesejahteraan
- Jaringan afinitas atau kelompok sumber daya bisnis
- Program pemberian yang sesuai dan kesukarelaan karyawan

Area lain dari keterlibatan dan partisipasi karyawan yang semakin mendapat perhatian dalam konteks kapitalisme pemangku kepentingan adalah representasi karyawan dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk di dewan perusahaan. Ini adalah norma di beberapa negara Eropa, yang memiliki struktur dewan pengawas dan manajemen dua tingkat. Pendekatan ini, bersama dengan peran Dewan Pekerja, memastikan bahwa karyawan memiliki suara hukum dalam musyawarah dan pengambilan keputusan perusahaan besar. Beberapa inisiatif sedang berlangsung untuk mempromosikan pendekatan serupa, seperti Lab Ide Aspen Institute tentang Suara Pekerja di Ruang Rapat.

Model kepemilikan saham karyawan juga menerima dorongan baru sebagai respons terhadap perdebatan tentang kapitalisme pemangku kepentingan dan terhadap meningkatnya ketimpangan pendapatan dan aset antara pemilik modal dan tenaga kerja. Seperti yang diuraikan oleh Pusat Nasional untuk Kepemilikan Karyawan (NCEO), Kepemilikan karyawan adalah konsep luas yang dapat mengambil banyak bentuk, mulai dari hibah saham sederhana hingga rencana yang sangat terstruktur. Bentuk kepemilikan karyawan yang paling umum adalah rencana kepemilikan saham karyawan (ESOP), rencana yang sangat menguntungkan pajak di mana karyawan memiliki saham melalui perwalian yang didanai oleh perusahaan. Bentuk kepemilikan karyawan lainnya meliputi opsi saham, hibah saham, ekuitas

sintetis (memberikan hak atas nilai saham tetapi bukan saham itu sendiri), koperasi pekerja, dan perwalian kepemilikan karyawan.

Koperasi pekerja dan pelanggan merupakan model yang sudah ada sejak lama, tetapi kecil dalam hal ukuran dan jumlahnya. Yang lebih relevan dan berpotensi adalah peluang bagi karyawan untuk memiliki saham di perusahaan tempat mereka bekerja, dan NCEO memperkirakan bahwa sekitar 6500 perusahaan yang berbasis memiliki program ESOP. Semua perusahaan harus meninjau opsi bagi karyawan mereka untuk memiliki bagian dalam laba perusahaan di luar gaji pokok mereka sambil mengakui beberapa risiko yang terkait dengan kepemilikan saham, terutama jika terlalu bergantung pada kinerja satu perusahaan.

Keberadaan serikat pekerja dan perundingan bersama tetap menjadi mekanisme penting bagi karyawan atau badan perwakilan mereka untuk melindungi hak-hak pekerja dan kepentingan karyawan pada isu-isu seperti hak asasi manusia, kesehatan dan keselamatan, kompensasi dan tunjangan, pelatihan dan pekerjaan. Beberapa perusahaan terkemuka, sebagian besar dari Eropa, telah menandatangani perjanjian kerangka kerja global dengan serikat pekerja terkait untuk mencapai pendekatan yang lebih konsisten dan adil dalam rantai pasokan mereka di seluruh dunia. Kotak 5.4 mengilustrasikan contoh IndustriALL Global.

**Kotak 5.4 Serikat Buruh Global IndustriALL dan Perjanjian Kerangka Kerja Global
Perusahaan Multinasional**

Jutaan pekerja di seluruh dunia yang menjadi bagian dari rantai pasokan perusahaan bekerja dengan jam kerja yang berlebihan, menghadapi pelecehan dan diskriminasi, serta memperoleh upah yang kurang dari upah layak, khususnya perempuan dan pekerja di negara-negara yang kerangka peraturan dan pengawasan hak-hak buruhnya lemah. Serikat Buruh Global IndustriALL adalah salah satu contoh serikat pekerja yang terlibat secara strategis dengan perusahaan-perusahaan perorangan untuk meningkatkan kondisi kerja sekitar 50 juta pekerja di sektor pertambangan, energi, dan manufaktur di 140 negara. Di antara berbagai alat yang digunakannya untuk meningkatkan kondisi kerja di sepanjang rantai pasokan global, IndustriALL menegosiasikan Perjanjian Kerangka Kerja Global (GFA) dengan perusahaan-perusahaan multinasional atas nama serikat pekerja setempat.

Dengan menandatangani GFA, perusahaan berkomitmen untuk mewajibkan operasi dan pemasoknya untuk mematuhi pedoman Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) dan menegakkan standar internasional untuk hak-hak pekerja, kesehatan, keselamatan, perlakuan yang sama, dan praktik lingkungan. Mitra serikat pekerja lokal IndustriALL juga diberikan akses ke lokasi operasi perusahaan dan keterlibatan dengan pekerja lokal. Selain itu, GFA menciptakan mekanisme penyelesaian sengketa dan dialog antara serikat pekerja dan perusahaan, yang memberikan pekerja kesempatan untuk bernegosiasi langsung dengan pemberi kerja mereka. Hingga pertengahan tahun 2021, IndustriALL telah menandatangani hampir 50 GFA, sebagian besar dengan perusahaan-perusahaan yang berkantor pusat di Eropa, terkait dengan kesehatan dan keselamatan, upah, kebebasan

bereksprei, perundingan bersama, cuti hamil, dan pelecehan seksual. Masih banyak lagi perjanjian serupa yang perlu dibuat. Contoh perusahaan yang menandatangani GFA antara lain Siemens, Unilever, H&M, Total, Engie, dan Ford.

5.5 MENETAPKAN MEKANISME YANG KUAT DAN BERTANGGUNG JAWAB

Sebagaimana telah dikemukakan di seluruh buku ini, keterlibatan yang sistematis dan berkelanjutan dengan pemangku kepentingan eksternal adalah kunci untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Banyak perusahaan kini menjalankan proses terstruktur untuk mengidentifikasi dan memetakan pemangku kepentingan utama mereka dan telah menetapkan mekanisme untuk melibatkan mereka secara berkala.

Salah satu model yang digunakan oleh semakin banyak perusahaan terkemuka adalah pembentukan dewan penasihat eksternal yang melibatkan manajemen senior dan terkadang direktur dewan secara berkala. Kotak 5.5 memberikan contoh tujuh dewan ini dari berbagai sektor industri. Selain memiliki dewan semacam itu di tingkat perusahaan, beberapa perusahaan membentuknya di tingkat negara atau tingkat komunitas berbasis lokasi atau untuk mengatasi tantangan keberlanjutan, digital, atau geopolitik tertentu. Karena harapan terus tumbuh tentang bagaimana masing-masing perusahaan memenuhi komitmen mereka terhadap kapitalisme pemangku kepentingan, penggunaan dewan penasihat semacam itu menawarkan satu model untuk membuat keterlibatan pemangku kepentingan eksternal lebih sistematis.

Kotak 5.5 Contoh Dewan dan Panel Penasihat Pemangku Kepentingan Eksternal

Semakin banyak perusahaan yang telah menerapkan strategi penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan, yang secara eksplisit mengintegrasikan prioritas ESG&D ke dalam aktivitas bisnis inti, juga telah membentuk dewan penasihat pemangku kepentingan eksternal. Meskipun dewan ini bervariasi dalam hal ukuran dan mandat, dewan ini biasanya terdiri dari gabungan praktisi independen, akademisi, dan pemimpin pemikiran yang bertemu secara berkala dengan para pemimpin perusahaan, yang bertindak sebagai "teman kritis" yang dapat menantang dan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan keberlanjutan yang lebih ambisius. Tujuh contoh berikut secara singkat menggambarkan berbagai model yang telah diterapkan di berbagai perusahaan dan sektor industri.

Dewan Penasihat Kewarganegaraan Global Abbott telah terlibat dengan perusahaan selama lebih dari satu dekade dalam berbagai masalah kesehatan, komunitas, dan lingkungan global. Para anggota bertemu beberapa kali setahun dengan para eksekutif perusahaan dan pakar materi pokok fungsional untuk meninjau prioritas utama, masalah yang muncul, dan harapan pemangku kepentingan. Pada tahun 2019 dan 2020, dewan penasihat merupakan bagian dari proses konsultasi internal dan keterlibatan pemangku kepentingan eksternal yang komprehensif untuk mengembangkan Rencana Keberlanjutan 2030 perusahaan dan memastikan keselarasan strategisnya dengan strategi perusahaan.

Dipelopori oleh CEO, para pemimpin unit bisnis dan pakar fungsional membentuk kelompok kerja internal untuk mengidentifikasi tujuan dan jalur aspirasional untuk mengoperasionalkannya. Pada berbagai tahap dalam proses tersebut, tujuan dan inisiatif spesifik diuji dan diperdebatkan dengan anggota dewan penasihat, selain pakar eksternal lainnya dalam kesehatan masyarakat dan ESG. Prioritas strategis utama yang diidentifikasi melalui proses ini adalah "Berinovasi untuk Akses dan Keterjangkauan," dengan fokus pada menjadikan akses dan keterjangkauan sebagai inti inovasi produk baru, mengubah perawatan untuk penyakit kronis, kekurangan gizi dan penyakit menular, dan memajukan kesetaraan kesehatan melalui kemitraan. Bank of America memiliki National Community Advisory Council (NCAC) yang telah lama berdiri yang terdiri dari para praktisi dan akademisi dalam bidang hak-hak sipil, hak-hak konsumen, isu-isu kebijakan keuangan konsumen, inklusi keuangan, keuangan pembangunan masyarakat, pembangunan ekonomi, ekuitas, perubahan iklim, dan tanggung jawab perusahaan strategis serta isu-isu ESG. Didirikan pada tahun 2005, dewan tersebut bersidang dalam pertemuan setengah tahunan setiap tahun, selain anggota terpilih yang berpartisipasi dalam pertemuan ad hoc dan pendalaman lebih lanjut untuk fokus pada isu-isu tertentu. Dialog rutin dijadwalkan dengan ketua dan CEO bank, wakil ketua, pemimpin lini bisnis, eksekutif fungsional, dan direktur dewan terkait, dengan topik yang berkisar dari kebijakan bisnis, praktik, dan produk bank yang secara langsung relevan dengan karyawan, klien, dan masyarakat tuan rumah hingga keterlibatannya dalam dialog kebijakan publik, filantropi, dan penelitian. Para anggota juga berpartisipasi dalam kunjungan lapangan dan pertemuan dengan mitra masyarakat setempat. Selama dan di antara pertemuan, mereka terlibat secara proaktif dengan para eksekutif bank untuk mengatasi risiko dan peluang ESG yang material. Sebagai salah satu contoh kolaborasi, NCAC berjasa memberi nasihat kepada bank tentang penguatan keterlibatannya dengan nasabah berpendapatan rendah, termasuk pengembangan produk dan alat seperti Advantage SafeBalance Banking®, Affordable Loan Solution™ dan Better Money Habits™. Dewan Penasihat Pemangku Kepentingan BASF didirikan pada tahun 2013, tetapi dibangun berdasarkan pelajaran dari Dewan Penasihat Keberlanjutan sebelumnya yang dibentuk pada tahun 2001 dan diketuai oleh salah satu anggota dewan perusahaan. Dewan bertemu setiap tahun dengan Dewan Direktur Eksekutif perusahaan dan diketuai oleh Ketua Dewan BASF. Perusahaan melaporkan bahwa topik yang dibahas dalam pertemuan sebelumnya mencakup "strategi dan target perusahaan, tanggung jawab dalam rantai pasokan, perubahan iklim, hak asasi manusia, dampak eksternalitas dan tantangan bahan baku terbarukan." Pada tahun 2020, perusahaan membentuk struktur penasihat independen tambahan, Dewan Hak Asasi Manusia. Rapat ini diketuai oleh Kepala Pejabat Kepatuhan perusahaan dan dihadiri oleh orang-orang dari tim keberlanjutan dan hukum perusahaan serta manajer operasi dan pengadaan sesuai kebutuhan. Pada tahun 2019, perusahaan menerbitkan Posisi tentang Hak Asasi Manusia, yang disusun bersama pakar hak asasi manusia eksternal dan disetujui oleh Dewan Direktur Eksekutif perusahaan. Seperti banyak perusahaan manufaktur dan

kimia lainnya, BASF juga memiliki praktik lama dalam membentuk Panel Penasihat Komunitas untuk memperkuat dialog di sekitar lokasi produksi yang lebih besar.

Dewan Penasihat Eksternal Keberlanjutan Dow (SEAC) adalah salah satu contoh jangka panjang dari dewan yang terus beroperasi seperti ini, yang didirikan pada tahun 1992. Di antara bidang pengaruh lainnya, dewan telah memainkan peran kunci dalam mendukung perusahaan dalam pengembangan Tujuan Keberlanjutan publik tahun 2015 dan 2025. Sebagai ilustrasi dari fokus perusahaan yang semakin meningkat pada penciptaan nilai yang berkelanjutan, pada tahun 2021, Dow melaporkan bahwa 80% dari proyek R&D-nya sekarang berfokus pada perlindungan iklim, ekonomi sirkular, dan bahan yang lebih aman, dan 48% dari penjualan perusahaan tahun 2020 berasal dari produk yang secara eksplisit mengatasi tantangan dunia. SEAC diketuai oleh Chief Sustainability Officer perusahaan dan selain ketua, terdiri dari para ahli eksternal dengan pengalaman sosial dan lingkungan di organisasi non-pemerintah, akademisi, pemerintah, dan sektor swasta. Mandat dewan tersebut mencakup pemberian saran tentang integrasi isu ESG ke dalam strategi dan portofolio perusahaan secara keseluruhan, tujuan keberlanjutan generasi mendatang, urusan publik dan keterlibatan pemangku kepentingan, serta perspektif eksternal tentang tren dan eksternalitas yang muncul. Dow juga telah membentuk Panel Penasihat Komunitas di sekitar banyak lokasi manufakturnya dinegara-negara lain, sebagai bagian dari upaya berkelanjutan untuk memperkuat keterlibatan dan kepercayaan dengan para pemimpin masyarakat setempat.

Griffith Foods adalah perusahaan swasta milik keluarga yang telah membuat komitmen strategis terhadap keberlanjutan melalui tujuan korporatnya, “Kami Memadukan Kepedulian dan Kreativitas untuk Memelihara Dunia.” Dewan Penasihat Keberlanjutan eksternal perusahaan bekerja sama erat dengan tim manajemen dan dewan direksi untuk mengembangkan Rencana Keberlanjutan yang ambisius dan serangkaian tujuan aspiratif yang selaras langsung dengan strategi korporat perusahaan. Kelompok kerja yang ditargetkan yang terdiri dari para eksekutif perusahaan, direktur dewan, dan penasihat yang relevan, bekerja sama di sela-sela rapat untuk mengidentifikasi risiko, peluang, dan prioritas utama di bidang kesehatan dan nutrisi, sumber daya yang berkelanjutan, kesejahteraan dan pemenuhan karyawan, serta aksi iklim. Ini menjadi dasar dari Rencana Keberlanjutan yang dikembangkan bersama dan serangkaian Taruhan Besar bisnis dan inisiatif usaha yang berfokus pada penempatan penciptaan nilai yang berkelanjutan di jantung strategi korporat perusahaan dan pilar utama keterlibatannya dengan pelanggan di industri makanan, yang mencakup beberapa merek dan pengecer makanan utama dunia. Nestlé merupakan salah satu perusahaan pelopor dalam menciptakan istilah “Menciptakan Nilai Bersama” (CSV). Perusahaan mengidentifikasi area tindakan prioritas yang penting bagi bisnisnya, penting bagi masyarakat dan planet, dan di mana perusahaan merasa dapat memberikan dampak dan pengaruh terbesar dalam mencapai hasil yang berkelanjutan dan terukur. Pada tahun 2009, perusahaan membentuk Dewan Penciptaan Nilai Bersama

eksternal. Badan ini memiliki mandat untuk memberi nasihat kepada tim eksekutif dan dewan perusahaan tentang “pengembangan keberlanjutan jangka panjang yang baik dan dampak sosial dan ekonomi yang positif dari strategi bisnis CSV.” Dewan ini juga berfungsi sebagai panel juri untuk Penghargaan CSV tahunan perusahaan, yang mengakui wirausahawan dan inovator sosial yang berpotensi tinggi dan terukur. Anggota dewan memiliki keahlian yang mencakup tanggung jawab sosial perusahaan, strategi, keberlanjutan, nutrisi, air, dan pembangunan pedesaan. Ketua Komite Keberlanjutan Dewan Direksi juga berpartisipasi dalam rapat Dewan.

Newmont telah membentuk sejumlah dewan penasihat dan badan peninjau independen untuk membantu meningkatkan kinerja keberlanjutannya. Pada tahun 2009, misalnya, sebagai tanggapan terhadap sekelompok investor yang bertanggung jawab secara sosial, Dewan Direksi perusahaan membentuk Panel Tinjauan Hubungan Masyarakat yang melakukan penilaian komprehensif terhadap pendekatan tingkat perusahaan dan lokasi untuk mengelola hubungan masyarakat dan lisensi sosial untuk beroperasi, melaporkan kembali langsung ke dewan. Baru-baru ini, pada tahun 2020, perusahaan membentuk Dewan Penasihat Hubungan Masyarakat Adat untuk memberi nasihat tentang penguatan hubungan dan membangun kepercayaan dengan masyarakat adat. Dewan memberikan nasihat kepada komite dewan Keselamatan dan Keberlanjutan perusahaan dan kepada tim keberlanjutan. Perusahaan juga telah membentuk dewan penasihat tingkat negara untuk memberi nasihat kepada tim manajemen regional dan lokal tentang tren dan isu ekonomi, lingkungan, sosial, dan politik khusus lokasi. Di bidang teknis utama, perusahaan telah membentuk dewan tinjauan teknis eksternal untuk memberikan lapisan tinjauan dan evaluasi tambahan tentang risiko dan peluang utama.

Salah satu tantangan terpenting yang dihadapi perusahaan dalam hal membangun hubungan pemangku kepentingan yang lebih tepercaya dan efektif adalah bagaimana meningkatkan transparansi dan akuntabilitas eksternal terkait kinerja mereka dalam mengelola risiko dan peluang ESG&D. Tekanan terbesar untuk hal ini datang dari regulator dan investor, tetapi kelompok pemangku kepentingan lain juga berfokus pada aspek tanggung jawab bisnis dan penciptaan nilai ini. Beberapa tindakan yang diambil perusahaan terkemuka untuk meningkatkan dan menstandarisasi pelaporan dan akuntabilitas perusahaan mereka ditinjau dalam Bab 6.

BAB 6

PELAPORAN DAN AKUNTABILITAS PERUSAHAAN

Dua bab sebelumnya telah mengemukakan bahwa untuk menerapkan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan secara saksama, dewan direksi dan tim eksekutifnya harus secara ketat mengintegrasikan aspek-aspek nonfinansial dan tidak berwujud dari kinerja perusahaan ke dalam strategi dan praktik manajemen perusahaan mereka. Ada alasan bisnis yang kuat untuk melakukannya; faktor-faktor ini semakin penting bagi penciptaan nilai perusahaan dan ketahanan dalam konteks bisnis yang semakin terganggu secara teknologi, dibatasi oleh lingkungan, rapuh secara sosial, dan tidak pasti secara geopolitik saat ini.

Pelaporan terpadu berjalan seiring dengan tata kelola perusahaan yang terpadu tersebut. Informasi dan komunikasi terpadu, yang berarti pengumpulan data rutin dan pelaporan aspek-aspek nonfinansial dan tidak berwujud yang material dari kinerja perusahaan untuk konsumsi internal maupun eksternal, merupakan titik awal dan ekspresi konkret dari praktik kapitalisme pemangku kepentingan suatu perusahaan. Namun, meskipun telah terjadi kemajuan besar selama dekade terakhir dalam pengembangan dan penerapan keberlanjutan dan metrik serta pelaporan kinerja perusahaan nonfinansial lainnya, bidang tersebut masih belum berkembang dan tidak sesuai dengan tujuannya dalam beberapa hal penting, khususnya yang berkaitan dengan keterbandingan, kelengkapan, konsistensi, dan relevansi informasi tersebut bagi penyedia modal.

Dalam bab ini, kami menyediakan panduan praktis bagi perusahaan perorangan yang ingin menavigasi kompleksitas ini dan menerapkan praktik terbaik dalam pelaporan mereka sendiri. Kami juga menyarankan bagaimana komunitas bisnis secara keseluruhan dapat memainkan peran kepemimpinan yang lebih kuat dalam membantu meningkatkan kualitas dan keterbandingan pelaporan nonfinansial secara keseluruhan dan hubungannya dengan pelaporan keuangan melalui penciptaan standar internasional atau serangkaian standar untuk tujuan ini. Standar pelaporan keberlanjutan global yang diadopsi oleh regulator yang memandu integrasi ESG&D penuh ke dalam pelaporan perusahaan arus utama dengan dasar yang sebanding pada akhirnya diperlukan untuk menyelaraskan alokasi sumber daya perusahaan, pasar modal, dan seluruh ekonomi dengan tujuan mendasar kapitalisme pemangku kepentingan: penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan.

6.1 MENILAI KEADAAN INFORMASI DAN PELAPORAN PERUSAHAAN TERPADU SAAT INI

Pelaporan perusahaan nonfinansial dan khususnya yang terkait dengan keberlanjutan telah berkembang secara dramatis dalam dua dekade terakhir. Namun, hal tersebut masih jauh dari apa yang dibutuhkan untuk memungkinkan kapitalisme pemangku kepentingan menjadi mode perilaku yang dominan di antara perusahaan, investor, dan ekonomi pasar. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh faktor-faktor ESG&D yang material belum terintegrasi secara luas dan sebanding ke dalam strategi inti perusahaan, proses tata kelola, dan komunikasi yang sesuai dengan investor dan pemberi pinjaman. Hanya ketika eksternalitas

sosial dan lingkungan yang material secara sistematis diinternalisasikan dalam keputusan alokasi modal dan sumber daya lainnya, baik di dalam maupun di seluruh perusahaan, janji kapitalisme pemangku kepentingan yang menguntungkan semua pihak dan ekonomi dan masyarakat yang lebih kuat dapat sepenuhnya terwujud.

Argumen konseptual untuk pelaporan terintegrasi telah dibuat dengan baik dan sebagian besar telah dimenangkan. Namun, tiga prasyarat yang diperlukan untuk penerapannya secara berskala sebagian besar masih belum terpenuhi. Pertama, realitas baru dari materialitas finansial yang meningkat dari faktor-faktor ESG&D belum sepenuhnya diasimilasi ke dalam pemikiran dan perilaku sebagian besar direktur, manajer, dan investor. Kedua, bahkan perusahaan dan investor yang sudah berubah—perusahaan dan investor yang menerima relevansi kuat faktor-faktor ini untuk penciptaan nilai bisnis—belum memiliki informasi yang mereka miliki untuk bertindak berdasarkan keyakinan ini secara sistematis dan efisien karena kelemahan serius dalam hal keterbandingan dan relevansi informasi tersebut dalam komunikasi inti dengan investor, khususnya laporan tahunan. Ketiga, dengan tidak adanya dua prasyarat lainnya ini, baik daya tarik praktik rekan sejawat yang lazim (yang sangat rentan terhadap manajer dan investor) maupun kekuatan kasar persyaratan peraturan khusus belum terwujud dalam skala besar.

Akibatnya, pelaporan terintegrasi tetap menjadi pengecualian daripada aturan—praktik terbaik daripada praktik yang lazim. Survei mengonfirmasi bahwa internalisasi sistematis pertimbangan ESG&D masih jauh dari paradigma dominan di ruang rapat, ruang manajemen, dan komite investasi.

Yang pasti, pelaporan informasi nonfinansial dalam bentuk laporan tanggung jawab perusahaan atau laporan keberlanjutan telah meningkat pesat dalam dua dekade terakhir dan kini telah menjadi praktik umum di antara perusahaan-perusahaan berkapitalisasi besar dan menengah. Riset KPMG pada tahun 2017 menyimpulkan bahwa sekitar tiga perempat dari 100 perusahaan terkemuka di masing-masing dari 49 negara menerbitkan laporan tanggung jawab perusahaan atau laporan keberlanjutan, naik dari sekitar seperlima pada tahun 2001–2002. Tingkat pelaporan rata-rata global kini setidaknya 60% di setiap sektor industri, dan hampir setengah dari perusahaan tersebut mencari jaminan pihak ketiga atas setidaknya sebagian dari data ini. Namun, laporan terintegrasi—yang secara sistematis menggabungkan informasi keuangan dan apa yang disebut nonfinansial (keberlanjutan, tata kelola, dan aset tidak berwujud tertentu) dalam laporan tahunan perusahaan kepada investor dan regulator dengan semua tambahan pengawasan CFO dan dewan yang menyertainya—masih dalam tahap formatif. Hanya sekitar 22% perusahaan dalam sampel KPMG terbaru yang memberi label laporan mereka sebagai laporan terintegrasi, dan metodologi yang digunakan dalam menyiapkannya masih jauh dari keterbandingan yang dibutuhkan untuk perbandingan yang efektif. Bursa saham telah memainkan peran penting dalam mendorong tren pelaporan ke arah yang positif. Dalam survei global terhadap 63 bursa saham dan derivatif di seluruh dunia, 84% melaporkan mendorong atau mengharuskan pengungkapan ESG. Sepertiga mendorong atau mengharuskan perusahaan untuk melakukannya secara terintegrasi dalam laporan tahunan mereka. Namun, sebagian besar bursa yang melaporkan minat investor dalam

pengungkapan ESG mengatakan bahwa permintaan investor tersebut terbatas; hanya 18% yang menganggap minat investor "luas." Mengenai perubahan iklim, hanya enam bursa (19%) yang memasukkan rekomendasi Gugus Tugas Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim dalam panduan pelaporan mereka; namun, 56% mengatakan mereka berencana untuk memasukkannya. Tren ini tidak diragukan lagi berada di arah yang benar. Selama dekade terakhir, pelaporan keberlanjutan telah menjadi norma bagi perusahaan-perusahaan besar, dan banyak yang mulai merenungkan langkah berikutnya dalam perjalanan ini, yaitu mengintegrasikan pertimbangan-pertimbangan ini ke dalam strategi inti, tata kelola, dan proses pelaporan mereka. Memang, survei terbaru terhadap 400 CEO, CFO, dan eksekutif C-suite lainnya serta profesional akuntansi senior di perusahaan-perusahaan besar di lebih dari 50 negara menemukan bahwa mayoritas yang sangat besar percaya bahwa perusahaan dan investor mereka perlu mengalihkan fokus mereka ke konsepsi yang lebih luas tentang penciptaan nilai dan bahwa informasi keuangan dan non-keuangan perlu disatukan untuk mendukung peningkatan manajemen risiko, pengambilan keputusan, dan kepercayaan dalam hal ini. Tetapi hanya 24% dari kelompok ini yang memiliki keyakinan bahwa pelaporan saat ini secara memuaskan memenuhi kebutuhan informasi investor, dan 84% investor yang disurvei mengatakan bahwa alasan mereka sering tidak menggunakan informasi non-keuangan dalam keputusan mereka adalah kurangnya ketersediaan informasi yang sebanding di antara perusahaan-perusahaan dan kurangnya konsistensi dan jaminan informasi yang tersedia. Dengan demikian, untuk semua gerakannya ke arah yang benar, lanskap pelaporan non-keuangan tetap terfragmentasi dan menghasilkan informasi dengan nilai terbatas bagi penyedia modal.

Namun di sini juga, angin perubahan bertiup dengan kekuatan yang semakin meningkat. Kontraksi ekonomi yang tajam dan tiba-tiba yang dipicu oleh virus COVID-19 mungkin merupakan titik balik. Ini telah dicirikan sebagai induk dari semua guncangan ESG&D terhadap penciptaan nilai, yang membuat sedikit perusahaan dan komunitas tidak terluka. Kelemahan sistem kesehatan nasional yang dieksposnya—datang di banyak negara di atas skandal pelecehan seksual dan diskriminasi #MeToo; kerugian produksi terkait polusi udara dan kelangkaan air; bencana kesehatan dan keselamatan karyawan; gangguan rantai pasokan terkait perang dagang; pelanggaran keamanan siber; reaksi konsumen dan peraturan tentang privasi dan kepemilikan data pribadi; kekurangan pekerja terampil dan pembatasan imigrasi terkait; dan protes sosial untuk kemajuan yang lebih cepat dalam mengatasi kesenjangan, ketidakadilan rasial, dan perubahan iklim—harus menghilangkan keraguan di ruang rapat bahwa faktor ESG&D berpotensi menghancurkan nilai substansial dalam waktu singkat atau bahkan mengancam kelangsungan hidup suatu bisnis.

Memang, pengakuan berkembang pesat di antara perusahaan, investor, akuntan, dan pemerintah bahwa dalam konteks baru ini pelaporan terpadu tentang penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan merupakan ciri khas perusahaan yang dikelola dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu melanjutkan pekerjaan untuk mengadaptasi laporan tahunan dan komunikasi utama mereka dengan investor dan regulator, terlepas dari kompleksitas dan sifat praktik dan regulasi yang masih berkembang. Secara khusus, faktor-

faktor ESG&D material perlu diintegrasikan lebih penuh ke dalam pelaporan arus utama tersebut daripada disegmentasi dan secara de facto disubordinasikan sebagai masalah tanggung jawab sosial perusahaan dalam laporan tanggung jawab perusahaan atau laporan keberlanjutan yang berdiri sendiri yang tidak tunduk pada tingkat pengawasan yang sama oleh CFO, dewan, dan penjamin eksternal seperti informasi keuangan dalam laporan tahunan.

Tanda-tanda konsensus yang berkembang ini meliputi:

1. **Bisnis:** Dewan Bisnis Internasional (IBC) Forum Ekonomi Dunia, yang beranggotakan sekitar 120 perusahaan terbesar di dunia, sepakat pada tahun 2019 untuk mengembangkan serangkaian inti metrik dan pengungkapan umum tentang penciptaan nilai berkelanjutan yang dapat mereka laporkan secara konsisten dalam laporan utama mereka. Karena tidak sabar untuk menunjukkan nilai bersama yang mereka ciptakan dengan dasar yang lebih kredibel dan sebanding serta yakin bahwa mereka dapat memberikan kepemimpinan katalis untuk mendorong regulator dan pembuat standar swasta untuk meningkatkan koherensi dan kualitas pelaporan perusahaan dalam hal ini, mereka bekerja pada tahun 2020 dengan empat perusahaan akuntansi terbesar untuk menyempurnakan 21 metrik dan pengungkapan yang relevan dengan semua industri yang diambil dari standar yang ada. Sebagian besar perusahaan IBC telah mengindikasikan bahwa mereka berencana untuk mulai menerapkannya. Dalam tanda kemajuan yang serupa, jumlah perusahaan yang menggunakan standar SASB dalam pelaporan mereka meningkat dari kurang dari 200 pada tahun 2018 menjadi lebih dari 800 pada tahun 2021.
2. **Investor:** Pada tahun 2006, ketika Prinsip-prinsip Investasi Bertanggung Jawab yang didukung PBB diluncurkan, 63 perusahaan investasi (pemilik aset, manajer aset, dan penyedia layanan) dengan aset kelolaan (AUM) senilai Rp.6,5 triliun menandatangani komitmen untuk memasukkan isu-isu ESG ke dalam keputusan investasi mereka. Saat ini, jumlah penandatanganan telah berkembang menjadi lebih dari 3000, termasuk 500 pemilik aset, yang mewakili Rp.90 triliun dalam AUM. Sebuah studi terkini tentang pemilik aset institusional menemukan bahwa 95% mengintegrasikan atau mempertimbangkan untuk mengintegrasikan investasi berkelanjutan di semua atau sebagian portofolio mereka, dan 57% membayangkan saat ketika mereka hanya akan mengalokasikannya kepada manajer investasi pihak ketiga dengan pendekatan ESG formal. Mengenai investor individu, 81% orang dalam survei global mengatakan bahwa mereka ingin menyelaraskan perilaku belanja konsumen mereka dengan nilai-nilai mereka dan 39% telah memiliki investasi berkelanjutan dalam portofolio mereka. Investor dari segala usia, tingkat kekayaan, dan wilayah mengatakan investasi berkelanjutan semakin penting, dan mayoritas (58%) memperkirakan hal itu akan menjadi hal yang normal dalam satu dekade.
3. **Akuntan:** Federasi Akuntan Internasional (IFAC), yang mewakili hampir 3 juta akuntan di 130 negara dan yurisdiksi, melihat "peluang signifikan untuk meningkatkan kepercayaan pada perusahaan dan keyakinan di pasar dengan memasukkan informasi dalam pelaporan perusahaan yang berasal dari laporan keuangan (yaitu, ukuran 'non-

GAAP' atau 'non-IFRS'), 'Indikator Kinerja Utama' lainnya yang terkait dengan kinerja keuangan, dan informasi yang lebih luas terkait dengan penciptaan nilai, keberlanjutan atau faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola." IFAC percaya bahwa "pelaporan terintegrasi, yang menyatukan informasi yang relevan tentang suatu perusahaan, memberikan gambaran holistik tentang kinerja dan memberikan wawasan tentang kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai berkelanjutan dari waktu ke waktu. Pelaporan terintegrasi mendukung 'pemikiran manajemen terintegrasi' yang mendorong pengambilan keputusan dan perubahan organisasi yang berfokus pada penciptaan nilai yang lebih luas dan jangka panjang." Demikian pula, Akuntansi Eropa, yang mewakili sekitar 1 juta akuntan dari 35 negara, menyatakan bahwa "penyertaan seperangkat inti metrik global untuk informasi non-keuangan dalam laporan arus utama dan dengan cara yang terhubung dengan informasi keuangan akan menanggapi kekhawatiran para pemangku kepentingan bahwa isu-isu yang sering kali material terhadap ketahanan bisnis tidak dilaporkan dengan disiplin dan ketelitian yang sama seperti informasi keuangan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan terhadap penetapan standar yang saling terkait untuk pelaporan perusahaan yang akan menstandarisasi karakteristik kualitatif informasi dan prinsip pengungkapan untuk laporan arus utama, yang menghubungkan informasi non-keuangan dengan pelaporan keuangan."

4. **Regulator:** Minat otoritas pemerintah dan regulator dalam pengungkapan ESG arus utama juga meningkat pesat. Pada tahun 2016, ada 248 persyaratan pelaporan ESG dan keberlanjutan wajib di seluruh dunia, naik dari 35 pada tahun 2006. Jumlah instrumen pelaporan yang memerlukan pengungkapan tersebut dalam laporan tahunan atau terintegrasi tumbuh dari 67 menjadi 127 antara tahun 2013 dan 2016. Pada tahun 2020, jumlah total ketentuan wajib telah meningkat lebih jauh menjadi sekitar 350. Sementara banyak dari instrumen ini secara sempit spesifik sektor atau isu, beberapa lebih luas seperti Arahan Pelaporan Non-keuangan UE tahun 2014 dan peraturan Inggris terkait tahun 2016 serta Kode Tata Kelola dan Pengelolaan Perusahaan Jepang tahun 2014. Lembaga antarpemerintah juga menjadi lebih aktif. Rekomendasi tahun 2017 dari Gugus Tugas yang Dipimpin Industri tentang Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim dari Dewan Stabilitas Keuangan telah mendorong 95 pemerintah dan regulator keuangan yang menjadi anggota Jaringan untuk Menghijaukan Sistem Keuangan untuk mendorong "semua perusahaan yang menerbitkan utang atau ekuitas publik serta lembaga sektor keuangan untuk mengungkapkan sesuai dengan rekomendasi TCFD." Banyak yang bersiap untuk menjadikan pengungkapan tersebut wajib. Baru-baru ini, Dewan Organisasi Internasional Komisi Sekuritas (IOSCO), yang badan-badan anggotanya mengatur lebih dari 95% pasar sekuritas dunia di sekitar 130 yurisdiksi, sepakat pada bulan Februari 2020 untuk membentuk Gugus Tugas Keuangan Berkelanjutan yang bertujuan untuk memungkinkannya memainkan peran pendorong dalam meningkatkan pengungkapan terkait keberlanjutan yang dibuat oleh penerbit dan manajer aset dan dalam

menghindari upaya duplikasi di antara regulator dan organisasi lain. Sesuai dengan pekerjaan Gugus Tugas tersebut, organisasi tersebut mengumumkan pada bulan Februari dan Juni 2021 prioritas dan visinya untuk pembentukan Dewan Standar Keberlanjutan Internasional (ISSB) di bawah Yayasan IFRS. Dan di Indonesia, menyusul rekomendasi Desember 2020 dari Subkomite ESG dari Komite Penasihat Manajemen Asetnya, Komisi Sekuritas dan Bursa pada bulan Maret 2021 meluncurkan proses konsultasi publik tentang bagaimana hal itu dapat memfasilitasi pengungkapan informasi yang konsisten, sebanding, dan dapat diandalkan tentang perubahan iklim.

5. **Otoritas Akuntansi Internasional:** Mencerminkan minat yang semakin besar dalam pelaporan yang lebih konsisten atas informasi material terkait keberlanjutan, Dewan Pembina Yayasan IFRS, yang mengawasi standar pelaporan keuangan Dewan Standar Akuntansi Internasional (IASB) yang diwajibkan di lebih dari 140 negara dan yurisdiksi, meluncurkan proses konsultasi formal pada akhir tahun 2020 untuk menentukan apakah dan bagaimana ia harus memasuki bidang ini. Berdasarkan umpan balik yang diterima, Yayasan pada bulan April 2021 menerbitkan rancangan serangkaian amandemen terhadap konstitusinya yang akan memberinya wewenang untuk membentuk Dewan Standar Keberlanjutan Internasional (ISSB) sebagai badan saudara bagi IASB. Ia juga membentuk kelompok kerja informal penyusun standar sukarela untuk membantunya melakukan persiapan teknis bagi dewan tersebut. Secara paralel, IASB telah meninjau panduannya mengenai Komentar Manajemen, yang merupakan kendaraan potensial untuk narasi dan informasi kualitatif lainnya tentang strategi perusahaan dalam memajukan penciptaan nilai jangka panjang, termasuk yang berkaitan dengan masalah ESG&D.

Dengan demikian, ada konsensus yang berkembang di balik pengarusutamaan ESG&D dan pelaporan keberlanjutan dalam arti mengintegrasikannya secara formal ke dalam laporan tahunan dan komunikasi inti lainnya kepada penyedia modal dan menghubungkannya dengan pelaporan keuangan. Namun, praktik ini masih baru, dengan kompleksitas dan kurangnya keterbandingan pelaporan tersebut yang terus menghambat kemajuan. Otoritas akuntansi internasional dan regulator sekuritas nasional akhirnya bergerak untuk memecahkan masalah ini dengan menciptakan standar pelaporan global dasar yang dapat diterapkan oleh yurisdiksi nasional secara koheren dan interoperabel. Namun, tantangan yang mereka hadapi dalam hal ini tidak boleh diremehkan. Di antara tantangan-tantangan ini, pertama-tama ekosistem pelaporan perusahaan ESG terdiri dari berbagai jenis pelaku yang melayani berbagai tujuan (misalnya, lembaga pemeringkat, kerangka kerja pengungkapan, indeks saham dan obligasi keberlanjutan, inisiatif advokasi, dan penyedia layanan milik sendiri) serta berbagai alat dan kerangka kerja dalam setiap lapisan ekosistem yang secara fungsional berbeda ini. Kedua, ekosistem ini mencakup berbagai audiens yang sering kali tertarik pada informasi yang berbeda (misalnya, investor, LSM, pemerintah, dan publik). Memang, investor sendiri adalah kelompok yang heterogen, yang mencakup gaya manajemen aset aktif, pasif, kuantitatif, nilai, keterlibatan, dan gaya manajemen aset lainnya, yang masing-masing memiliki preferensi informasi yang sedikit berbeda. Ketiga, terdapat perbedaan yang cukup besar dalam relevansi

atau materialitas informasi menurut sektor industri; misalnya, beberapa isu keberlanjutan secara inheren lebih penting bagi bisnis B2C daripada bisnis B2B, dan yang lainnya lebih relevan bagi industri ekstraktif yang memiliki hubungan yang luas dengan pemerintah dan masyarakat miskin, terpinggirkan, dan sebagainya.

Kompleksitas ini mendorong kurangnya keterbandingan dalam pelaporan saat ini. Dengan tidak adanya otoritas internasional pusat yang menetapkan sistem metrik dan pengungkapan yang umum, berbagai kerangka kerja dan mandat telah muncul dari waktu ke waktu yang mencakup berbagai cakupan dan audiens utama yang berbeda ini, yang berkontribusi terhadap kebingungan dan inefisiensi yang mahal. Berbagai persyaratan dan alat pelaporan ini telah dipetakan oleh The Reporting Exchange, sebuah platform daring gratis yang dikembangkan oleh World Business Council for Sustainable Development yang menyusun informasi yang komprehensif dan andal tentang mandat dan sumber daya pelaporan ESG di lebih dari 70 negara.

Standar internasional utama, yang masing-masing bersifat sukarela dan melayani tujuan yang sedikit berbeda dan pada dasarnya saling melengkapi, telah mendapat tekanan yang meningkat dari perusahaan, investor, akuntan, dan pemerintah untuk menyelaraskan atau menggabungkan, atau setidaknya menjadi lebih eksplisit modular dan dapat dioperasikan. Namun, mereka lambat untuk mengindahkan seruan ini hingga baru-baru ini, dan perusahaan, investor, dan pemerintah menjadi tidak sabar. Proyek terbaru International Business Council untuk mengidentifikasi dan secara kolektif menerapkan serangkaian metrik dan pengungkapan material yang diambil dari kerangka kerja sukarela yang ada adalah contoh kasusnya. Beberapa pemerintahan juga sudah mulai bergerak maju sendiri.

Khususnya, Komisi Eropa meluncurkan inisiatif pada awal tahun 2020 untuk memberikan panduan yang lebih spesifik mengenai bagaimana perusahaan tercatat dengan lebih dari 500 karyawan harus melaporkan setiap tahun terkait isu lingkungan, sosial dan karyawan, hak asasi manusia, serta penyuapan dan korupsi. Komisi tersebut menjelaskan alasannya sebagai berikut:

- 1) Tidak ada informasi yang tersedia untuk umum yang memadai tentang bagaimana isu nonfinansial, dan khususnya isu keberlanjutan, berdampak pada perusahaan, dan tentang bagaimana perusahaan itu sendiri berdampak pada masyarakat dan lingkungan. Khususnya:
 - a) Informasi nonfinansial yang dilaporkan tidak cukup sebanding atau dapat diandalkan.
 - b) Perusahaan tidak melaporkan semua informasi nonfinansial yang menurut pengguna perlu, dan banyak perusahaan melaporkan informasi yang menurut pengguna tidak relevan.
 - c) Beberapa perusahaan yang ingin mendapatkan informasi nonfinansial dari investor dan pengguna lain tidak melaporkan informasi tersebut.
 - d) Sulit bagi investor dan pengguna lain untuk menemukan informasi nonfinansial meskipun telah dilaporkan; dan
- 2) Perusahaan menanggung biaya yang tidak perlu dan dapat dihindari terkait dengan

pelaporan informasi nonfinansial. Perusahaan menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas saat memutuskan informasi non-keuangan apa yang akan dilaporkan, serta bagaimana dan di mana melaporkan informasi tersebut.

Penggerak utama dari masalah ini muncul dari kegagalan regulasi dan pasar. Persyaratan pelaporan dalam NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*) tidak terperinci, sulit ditegakkan, memberikan banyak keleluasaan kepada perusahaan pelapor, dan tidak berlaku untuk beberapa perusahaan yang menurut pengguna membutuhkan informasi. Tekanan pasar sendiri belum terbukti cukup untuk memastikan bahwa perusahaan melaporkan informasi nonfinansial yang menurut pengguna dibutuhkan. Pasar dicirikan oleh sejumlah kerangka kerja dan standar pelaporan nonfinansial swasta yang tumpang tindih dan terkadang tidak konsisten, dan perusahaan menghadapi tantangan signifikan dalam memutuskan apakah dan sejauh mana mereka harus menggunakan kerangka kerja dan standar yang berbeda ini.

Inisiatif UE, yang diperluas untuk mencakup perusahaan yang lebih luas termasuk yang tidak terdaftar, telah menciptakan rasa urgensi dalam komunitas bisnis dan di antara para pelaku lain di dunia pelaporan keberlanjutan. Perusahaan-perusahaan besar dan investor memiliki minat alami dalam kemunculan sistem pelaporan ESG&D internasional yang koheren karena mereka cenderung beroperasi dalam rantai pasokan yang kompleks di banyak yurisdiksi. Perusahaan-perusahaan IBC melaksanakan proyek mereka dengan tujuan yang jelas untuk mempercepat terciptanya sistem semacam itu. Mereka berpikir bahwa memimpin dengan melakukan mengambil pandangan bersama tentang apa yang merupakan praktik terbaik berdasarkan kekuatan masing-masing standar swasta sukarela utama yang ada dan menerapkan kerangka kerja praktik terbaik gabungan ini dalam skala besar dapat memacu para penyusun standar swasta dan regulator ini untuk bertindak lebih cepat dan koheren untuk membentuk standar internasional yang diterima secara umum dan dengan demikian membantu menghindari munculnya tambal sulam baru dari standar-standar regulasi nasional atau regional.

Hal ini serupa dengan bagaimana standar akuntansi keuangan berkembang selama seabad terakhir melalui kerja sama berulang-ulang antara perusahaan, investor, otoritas akuntansi, dan pemerintah. Di Indonesia, standar akuntansi keuangan berkembang selama beberapa dekade melalui interaksi praktik sektor swasta, badan-badan penyusun standar publik-swasta yang independen, dan regulator yang mengadopsi standar-standar yang ditetapkan oleh proses-proses yang melibatkan banyak pemangku kepentingan tersebut. Sebagai respon terhadap munculnya perusahaan kereta api yang perlu meningkatkan jumlah modal yang besar di pasar umum, perusahaan industri besar yang mencari informasi yang lebih baik untuk mengelola operasi yang kompleks dan tersebar luas, investor institusional yang membutuhkan metrik yang lebih baik dan lebih transparan untuk memungkinkan alokasi portofolio yang lebih efisien, dan investor individu yang ingin waspada terhadap risiko informasi asimetris (misalnya, kesalahan penyajian atau keberpihakan kepada diri sendiri oleh para manajer dan investor institusional), praktik akuntansi dan pengungkapan keuangan berkembang dari pengalaman praktis perusahaan dan akuntan profesional mereka.

Inovasi berkembang menjadi praktik terbaik, dengan banyak yang akhirnya dikodifikasikan terlebih dahulu sebagai standar privat yang ditetapkan oleh komunitas akuntansi (*American Institute of Certified Public Accountants Accounting Principles Board*) dan kemudian sebagai standar resmi di bawah naungan otoritas independen kuasi-publik dari Financial Accounting Foundation dan dua dewan standar publik-swasta yang juga independen, FASB dan GASB, yang keputusannya telah diakui secara resmi sebagai kewenangan oleh regulator sekuritas, Securities and Exchange Commission, sejak 1973.

20 tahun terakhir dapat dianggap sebagai periode "penemuan pasar" untuk pelaporan keberlanjutan yang tidak jauh berbeda dengan inovasi bentuk pelaporan keuangan yang lebih terstruktur oleh sektor swasta selama akhir abad kesembilan belas dan sebagian besar abad kedua puluh. Beberapa kerangka pelaporan keberlanjutan yang pada dasarnya saling melengkapi telah dibuat dan diuji di pasar selama periode ini. Ini merupakan blok bangunan alami dari solusi sistemik yang kini diinginkan oleh semua pemangku kepentingan. Namun, kompleksitas ekosistem pelaporan keberlanjutan (berbagai lapisan, audiens, dan disiplin substantif) berarti bahwa tidak ada otoritas internasional yang ada yang memiliki kompetensi teknis yang cukup luas dan legitimasi pemangku kepentingan untuk membuatnya.

Ada badan penetapan standar akuntansi keuangan internasional yang standarnya telah diadopsi di 144 yurisdiksi dengan struktur tata kelola yang analog dengan otoritas publik-swasta independen kuasi-publik yang dijelaskan di atas: Yayasan IFRS dan Dewan Standar Akuntansi Internasionalnya. Ini diawasi oleh Dewan Pemantauan otoritas publik, khususnya regulator pasar keuangan. Pada prinsipnya, struktur tiga tingkat ini dapat berfungsi sebagai kendaraan untuk integrasi global yang diinginkan dan rasionalisasi standar ESG/keberlanjutan yang ada di bawah naungan otoritas publik. Namun, sebagaimana yang diakui oleh IFRS Foundation dalam perubahan terbaru pada konstitusinya, struktur ini perlu disesuaikan untuk menggabungkan sejumlah kemampuan teknis tambahan dan fitur pengawasan yang lebih luas yang penting bagi kredibilitas dan keberhasilan akhir dari usaha yang sensitif secara sosial dan politik tersebut.

Selain itu, perhatian harus diberikan untuk melibatkan produsen dan konsumen utama yang dituju dari pelaporan tersebut, komunitas industri dan investasi, yang jauh dari monolitik dalam preferensi informasi dan pengungkapan mereka, serta regulator dunia, termasuk khususnya regulator pasar terbesar. AS, misalnya, tidak pernah terlibat sepenuhnya dalam IFRS, lebih memilih untuk mempertahankan standar akuntansi GAAP-nya sendiri. Dengan demikian, kondisi sudah matang untuk rasionalisasi pengungkapan material ESG/keberlanjutan selama beberapa tahun ke depan, dengan sejarah pengembangan standar akuntansi keuangan menyediakan pola dasar untuk jalan ke depan, yaitu ketergantungan awal pada sektor swasta untuk mengembangkan dan memasarkan praktik pengujian, diikuti oleh penerjemahannya menjadi standar oleh badan teknis kuasi-publik, independen, dan multi-pemangku kepentingan yang diawasi oleh otoritas publik yang mewakili domain dan yurisdiksi regulasi yang relevan. Ini adalah model yang sekarang diikuti oleh IFRS dan IOSCO untuk masuk ke bidang ini, dengan melacak secara dekat visi yang awalnya diartikulasikan oleh sektor swasta dan penyusun standar sukarela dalam makalah Akuntansi Eropa Cogito yang

diterbitkan pada akhir tahun 2019 dan Pernyataan Bersama dari apa yang disebut Kelompok 5 penyusun standar sukarela terkemuka pada musim gugur tahun 2020, masing-masing.

Untuk menambahkan kompetensi teknis tambahan yang diperlukan dan karakter multi-pemangku kepentingan pada usaha ini, IOSCO dan IFRS telah berkonsultasi secara erat dengan kelima penyusun standar swasta ini dan TCFD tentang desain dan penyediaan sumber daya Dewan Standar Keberlanjutan Internasional, termasuk sehubungan dengan tata kelola dan agenda substantif awal. Yayasan ini juga tengah bernegosiasi dengan beberapa dari mereka mengenai kemungkinan integrasi tim dan kekayaan intelektual mereka, berdasarkan penggabungan SASB dan IIRC ke dalam Value Reporting Foundation pada musim semi tahun 2021. Persiapan ini mencapai puncaknya dengan pengumuman Yayasan pada konferensi iklim COP26 Perserikatan Bangsa-Bangsa di Glasgow, Skotlandia, pada bulan November 2021 bahwa mereka akan membentuk dewan standar baru pada tahun 2022.

Sasaran bersama dari semua pihak ini adalah untuk memungkinkan dewan baru tersebut untuk segera bekerja sambil memastikan bahwa standarnya dibangun berdasarkan, bukan menciptakan kembali, elemen-elemen penting yang telah dikembangkan pasar selama 15 tahun terakhir. Pada saat yang sama, dengan membuat proses tersebut pada akhirnya bertanggung jawab kepada otoritas public yang diawasi tetapi tidak (secara mikro) dikelola oleh mereka tujuannya adalah untuk meningkatkan peluang bahwa standar yang dihasilkannya akan diadopsi secara luas oleh regulator tersebut sambil menjaga jarak politik selama pertimbangan dewan. Akhirnya, ada pemahaman bersama bahwa proses tersebut akan berfokus pada hubungan faktor-faktor ESG dan penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan, yaitu, proses tersebut akan mempertimbangkan faktor-faktor tata kelola sosial, lingkungan, dan ekonomi hanya sejauh faktor-faktor tersebut penting bagi penciptaan nilai tersebut dan karenanya harus ada dalam laporan tahunan dan komunikasi inti lainnya kepada investor.

Singkatnya, mencerminkan pengaturan yang dengannya praktik akuntansi keuangan terkemuka telah distandarisasi tampaknya menawarkan formula yang tepat untuk menyeimbangkan kebutuhan akan kecepatan, kualitas, legitimasi, dan independensi dalam proses internasional yang memiliki tugas memberikan standar yang diterima secara umum untuk pelaporan informasi non-keuangan material. Namun, keberhasilan bukanlah hal yang pasti, dan prosesnya akan memakan waktu. Setelah diluncurkan sebagai dewan saudara bagi IASB pada pertemuan Konferensi Para Pihak (COP26) Konvensi Kerangka Kerja Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Perubahan Iklim (UNFCCC) di Glasgow, Inggris, ISSB berencana pertama-tama untuk menerbitkan draf paparan standar iklim berdasarkan prototipe yang dikembangkan melalui konsultasi informal dengan Kelompok Kerja Kesiapan Teknisnya yang terdiri dari penyusun standar sukarela yang disebutkan di atas. Seluruh proses, dimulai dengan pertimbangan formal dan penerbitan standar iklim pada tahun 2022 dan berlanjut melalui pengembangan seperangkat standar ESG yang lebih lengkap, kemungkinan akan memakan waktu beberapa tahun.

Sektor swasta komunitas bisnis, investor, dan akuntansi memiliki peran kunci untuk membantu memastikan momentum yang berkelanjutan dan keberhasilan akhir dari proses

ini, yang bergantung pada relevansi standar dengan pengambilan keputusan perusahaan. Komunitas ini memiliki pengaruh yang kuat ketika mereka bergerak bersama, dan mereka adalah konstituen alami untuk efisiensi yang akan dibawa oleh standardisasi internasional mengingat sifat lintas yurisdiksi dari kegiatan mereka. Mereka juga paling dekat dengan keadaan pasar dan berada dalam posisi terbaik untuk membingkai praktik terbaik dan memastikan keterlibatan yang kuat dari LSM dan pakar yang relevan, yang karena alasan representasi dan keahlian perlu berpartisipasi dalam dan mendukung proses tersebut.

Akhirnya, CEO memiliki kekuatan pertemuan yang cukup besar, terutama ketika mereka bekerja bersama. Mereka dapat membantu dengan pertemuan para pemimpin organisasi internasional, pemerintah, perusahaan, dan organisasi masyarakat sipil yang paling relevan untuk mempertahankan dukungan politik yang diperlukan untuk proses tersebut. Namun, para pemimpin bisnis yang berniat menerjemahkan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan ke dalam tindakan untuk memperkuat kinerja penciptaan nilai berkelanjutan dari perusahaan mereka seharusnya tidak hanya mendukung dan kemudian menunggu hasil dari proses penetapan standar internasional ini. Mereka harus bergerak cepat untuk menerapkan pendekatan mereka sendiri terhadap pelaporan terintegrasi dalam bentuk gabungan, penerapan praktik terbaik dari standar yang ada dalam laporan tahunan mereka.

Ini akan memastikan bahwa pengungkapan mereka sesuai dengan tujuan dalam konteks bisnis baru saat ini dan dapat dijadikan tolok ukur terhadap informasi yang sebanding dari perusahaan lain untuk digunakan dalam pengambilan keputusan di ruang rapat mereka sendiri serta di pasar keuangan. Tidak perlu menunggu lanskap standar internasional berubah selama beberapa tahun ke depan. Pengembalian yang lebih baik dan investor yang lebih puas serta pemangku kepentingan lainnya menunggu perusahaan-perusahaan yang bertindak untuk meningkatkan komunikasi mereka dengan investor dan pemangku kepentingan lainnya sekarang. Bagian berikut dari bab ini menyediakan panduan implementasi praktis untuk kedua item tindakan kepemimpinan bisnis ini: menerapkan pelaporan terintegrasi di perusahaan sendiri; dan terlibat secara kolektif dengan para pemimpin bisnis lain untuk mempercepat terciptanya standar internasional untuk pelaporan informasi non-keuangan, mengulangi peran penting yang dimainkan oleh sektor swasta beberapa dekade lalu dalam membantu menetapkan standar yang diterima secara umum untuk pelaporan keuangan.

6.2 MENERAPKAN PELAPORAN TERPADU DI PERUSAHAAN

Sebagaimana dibahas dalam Bab 2, setiap perusahaan yang berkomitmen untuk menyelaraskan dirinya dengan prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan, seperti yang diartikulasikan oleh Forum Ekonomi Dunia, Meja Bundar Bisnis AS, atau salah satu dari sejumlah kerangka hukum yang terkait secara konseptual di seluruh dunia, pada dasarnya berkomitmen untuk "menyatukan" atau mengintegrasikan secara ketat pertimbangan ESG&D yang material ke dalam tata kelola, strategi, dan pelaporan intinya. Inilah esensi praktis dari kapitalisme pemangku kepentingan penentu utama apakah suatu perusahaan "melakukan apa yang dikatakannya."

Sebagian besar Perusahaan bahkan yang telah melakukan pekerjaan yang baik dalam mengartikulasikan tujuan sosial mereka yang lebih luas kepada para pemangku kepentingan masih berada pada tahap awal perjalanan menuju integrasi sistematis pertimbangan ESG&D yang material dalam pelaporan mereka tentang strategi dan kinerja. Berikut ini adalah panduan praktis yang dapat digunakan oleh setiap bisnis yang ingin maju dalam perjalanan ini berdasarkan pengalaman para pemimpin industri dalam hal ini.

Meletakkan Fondasi: Merangkul Materialitas ESG&D dan Mendesainnya dalam Laporan Tahunan

- Mengenal implikasi inheren dari meningkatnya materialitas pertimbangan ESG&D dalam dewan dan tim manajemen untuk struktur dan konten pelaporan utama perusahaan dan berkomitmen untuk mengadaptasi laporan tahunan untuk tujuan ini.
- Memetakan materialitas ESG&D melalui keterlibatan unit bisnis dan fungsi internal serta pemangku kepentingan eksternal, dan memeriksa silang hal ini dengan strategi, kinerja, serta sistem informasi dan pelaporan terkini.
- Menggerakkan proses berpikir dalam perusahaan dan berkonsultasi dengan pemangku kepentingan utama seputar tujuan, dan memeriksa silang hal ini dengan strategi, kinerja, serta sistem informasi dan pelaporan terkini.

Seperti yang didokumentasikan di atas, semakin banyak perusahaan yang merangkul konsep penciptaan nilai yang lebih luas dan mencerminkan hal ini dalam tata kelola, pemikiran strategis, dan pengungkapan mereka dengan mengintegrasikan pertimbangan ESG&D yang material di dalamnya. Tren ini tidak salah lagi dan tidak dapat dihindari. Perusahaan perlu mendahului atau setidaknya mengikuti kurva ini daripada berakhir di belakangnya dan gagal memenuhi harapan investor, karyawan, komunitas, dan, cepat atau lambat, regulator.

International Integrated Reporting Council (IIRC) telah melacak tren ini. Mereka melaporkan bahwa kini ada lebih dari 2000 bisnis yang menggunakan prinsip Kerangka Kerja <IR> di lebih dari 70 pasar. Ini termasuk:

- Lebih dari 500 bisnis (termasuk 75% dari Nikkei 225) di Jepang yang pemerintahnya telah mendorong pelaporan terintegrasi sebagai sarana untuk meningkatkan dialog investor/perusahaan dan membangun jangka panjang. Pemerintah mendukung pendekatan ini sebagai bagian dari reformasi tata kelola yang dilakukan oleh mantan Perdana Menteri Abe.
- Lebih dari 500 bisnis di Afrika Selatan, yang pelaporan terintegrasinya merupakan inti dari kode tata kelola perusahaan.
- Sekitar 400 perusahaan di Inggris, menurut wawasan laporan tahunan Deloitte tahun 2019, di mana 38% dari sampel perusahaan FTSE mereka menggunakan konsep modal IIRC, di negara tempat pelaporan terintegrasi secara substansial setara dengan persyaratan laporan strategis lokal.
- Ratusan di Malaysia menurut regulator lokal, tempat pelaporan terintegrasi telah diadopsi sebagai bagian dari reformasi tata kelola perusahaan.
- Sembilan puluh enam (74% dari ASX200) di Australia menurut KPMG, sekali lagi terkait dengan reformasi tata kelola perusahaan.

- Lima puluh delapan persen dari CAC40 di Prancis—menurut PWC. Di Prancis, beberapa bisnis besar telah menjadi kasus yang memberikan kepemimpinan yang telah mendorong yang lain untuk mengikutinya.

Kualitas praktik tidak konsisten dan sebagian besar pada tingkat dasar. Namun, dua praktik terbaik telah muncul: pemetaan materialitas ESG&D dan artikulasi serta penyelarasan tujuan perusahaan.

Tinjauan kualitas terkini dari 50 laporan terintegrasi mengidentifikasi pendekatan Nedbank terhadap pemetaan materialitas sebagai praktik terbaik dan dengan membantu mengutip representasi grafis dari elemen-elemen utamanya. Analisis Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan (WBCSD) dari 159 laporan perusahaan anggotanya menemukan bahwa mayoritas yang jelas (97%) dari laporan (yang 39% di antaranya merupakan laporan terintegrasi dalam bentuk apa pun, naik dari 26% pada tahun 2015) menyertakan penilaian materialitas yang mempertimbangkan masukan pemangku kepentingan. Sebagian besar dari laporan ini (86%) mengungkapkan ikhtisar proses dan sering kali menerbitkan matriks hasil dalam laporan, yang melanjutkan tren peningkatan (2015: 82%).

Hampir setengah (46%) anggota yang dikaji menunjukkan keselarasan yang kuat antara konten laporan dan hasil penilaian materialitas, yang menunjukkan tren peningkatan yang signifikan (2015: 24%). Berdasarkan kajiannya, WBCSD mendefinisikan 30 pertimbangan ESG&D material utama dan 10 topik relevan lainnya; daftar ini dapat menjadi titik awal yang berguna untuk latihan pemetaan materialitas perusahaan. Daftar ini juga menyediakan ilustrasi grafis studi kasus tentang praktik terbaik perusahaan, yaitu Stora Enso, perusahaan produk kayu dan biomassa Finlandia.

Ada berbagai sumber daya dan praktik terbaik yang tersedia untuk dipertimbangkan untuk mengartikulasikan tujuan perusahaan yang lebih besar dan menghubungkannya dengan strategi dan alokasi sumber daya. Satu tinjauan mengidentifikasi sepuluh perusahaan dengan skor sempurna mengenai aspek laporan terpadu mereka ini: ABN AMRO, KPN, Kumba Iron Ore, Nedbank, Philips, Redefine Properties, Suez, United Utilities, Valéo dan Vodacom. British Academy telah menerbitkan dua laporan berpengaruh tentang tujuan perusahaan yang menyatakan bahwa "laba harus menjadi produk dari tujuan perusahaan, tetapi bukan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan harus memecahkan masalah bagi manusia dan planet secara menguntungkan dan menghindari keuntungan dari menciptakan masalah bagi manusia dan planet."

Lebih lanjut ia berpendapat bahwa mendefinisikan tujuan perusahaan memerlukan identifikasi dan penciptaan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan perusahaan, dan dengan demikian proses mengidentifikasi dan mengartikulasikan tujuan perusahaan harus melibatkan konsultasi dengan para pemangku kepentingannya. Laporan ini mengutip laporan tiga Perusahaan Novo Nordisk, Danone North America, dan Anglian Water sebagai ilustrasi praktik terbaik dan mendefinisikan delapan prinsip untuk mengorganisasikan bisnis sesuai dengan tujuannya. WBCSD mengutip laporan dua Perusahaan Rabobank dan SCG sebagai

ilustrasi praktik terbaik terkait keterlibatan pemangku kepentingan, yang penting untuk merumuskan tujuan inti dan memetakan pertimbangan material.

Kotak 6.1 Praktik Terbaik Pengungkapan Materialitas

Proses materialitas mengidentifikasi dan memprioritaskan risiko dan peluang ESG yang paling signifikan dari perspektif organisasi dan pemangku kepentingan utamanya. Proses ini melihat kepentingan relatif isu-isu bagi pemangku kepentingan dan dampaknya terhadap bisnis untuk membantu menentukan isu-isu prioritas. Materialitas membentuk dasar untuk pengambilan keputusan strategis yang efektif, seperti menetapkan strategi, sasaran, dan KPI. Rekomendasi utama meliputi:

- Jelaskan langkah-langkah spesifik yang diambil untuk mengidentifikasi, memprioritaskan, dan memvalidasi isu-isu material, termasuk bagaimana Anda mempertimbangkan perspektif organisasi dan pemangku kepentingan utama Anda.
- Sertakan berbagai faktor saat mengidentifikasi dan memprioritaskan isu-isu, seperti tren eksternal, besaran dan kemungkinan dampak, perubahan materialitas, dan keselarasan dengan manajemen risiko perusahaan.
- Ungkapkan daftar hasil yang diprioritaskan melalui matriks atau daftar ringkas isu-isu yang sangat material.
- Jika sesuai, akui perbedaan divisi dan geografis.
- Sejajarkan konten laporan Anda dengan hasil penilaian materialitas, termasuk strategi, target, indikator kinerja, bukti kegiatan, dan detail tentang implementasi dan mekanisme kontrol.
- Menunjukkan validasi internal atas hasil penilaian materialitas.
- Menjelaskan bagaimana pihak ketiga berkontribusi pada proses penilaian atau validasi hasil.

Dalam menilai kualitas pelaporan perusahaan, WBCSD mencari informasi ini dalam isi laporan atau melalui tautan yang jelas ke informasi tambahan seperti PDF atau halaman web. Kami menekankan pengungkapan yang jelas seputar validasi internal dan organisasi luar yang membantu atau memvalidasi proses tersebut; dan kami memasukkan pengungkapan tentang penilaian materialitas dan hasil ke dalam analisis Konten dan pengungkapan tersebut merupakan bagian penting dari evaluasi kami.

Menyusun Komponen Dasar Laporan Tahunan Terpadu dengan Menyusun “Tumpukan” Pengungkapan Perusahaan Anda

- Gunakan prinsip pelaporan terpadu dalam Kerangka Kerja <IR> untuk menetapkan landasan konseptual dan logika panduan laporan tahunan, dengan memastikan bahwa laporan tersebut mencerminkan sejauh mana pemikiran terpadu dalam perusahaan tentang tujuannya, saling ketergantungan keuangan/ESG&D, dan implikasinya terhadap penciptaan nilai yang berkelanjutan.

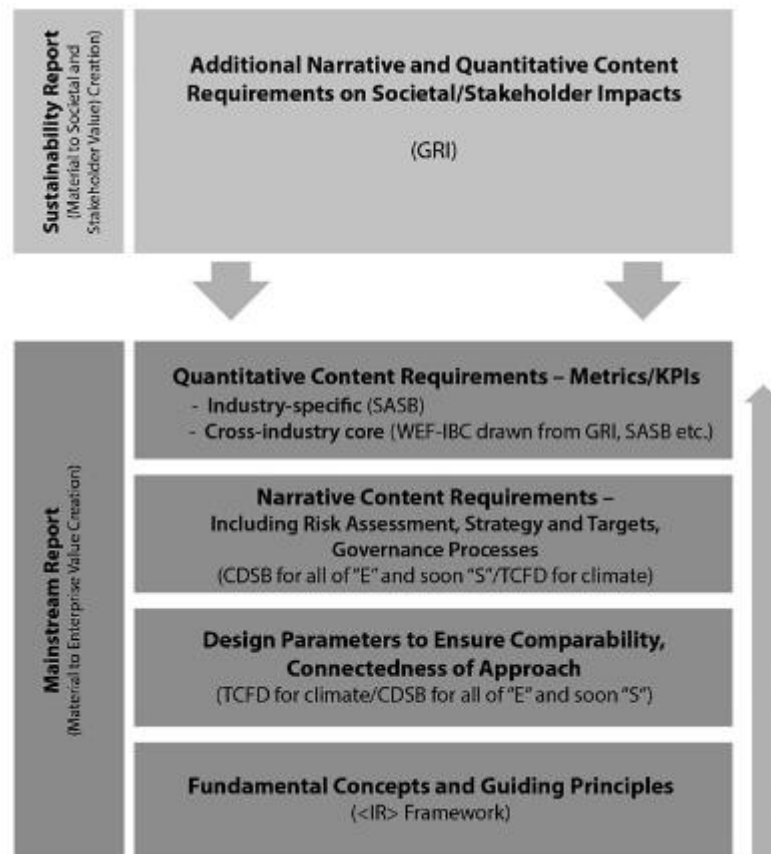
- Identifikasi tema kinerja keuangan dan ESG&D yang menonjol untuk dibahas dalam laporan, termasuk keterkaitannya dan implikasi yang sesuai terhadap risiko dan strategi ke depannya, dan nilai sejauh mana materialitasnya.
- Terapkan kombinasi yang paling relevan dari standar dan kerangka kerja praktik terbaik (misalnya, TCFD, CDSB, SASB, dan GRI) untuk melaporkan aspek kualitatif dan kuantitatif tertentu dari kinerja dan implikasinya terhadap tata kelola, strategi, manajemen risiko, serta metrik dan target perusahaan, berdasarkan basis yang dapat dibandingkan secara internasional (susun “tumpukan” pengungkapan IR Anda).

Dengan mengartikulasikan tujuan intinya dan memetakan faktor ekonomi dan ESG&D yang memiliki pengaruh material terhadap kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai sejalan dengan tujuan ini, tim manajemen meletakkan dasar untuk mengomunikasikan hal-hal penting dari kinerja terkini dan strategi ke depan dalam hal penciptaan nilai bersama dan berkelanjutan. Untuk memastikan bahwa hal itu dilakukan dengan cara yang terstruktur dan ketat, tim harus membiasakan diri dengan konsep dasar dan prinsip panduan untuk pelaporan terintegrasi yang disebutkan dalam Kerangka Pelaporan Terintegrasi.⁴³ Mengikuti hal ini akan memastikan bahwa laporan tersebut menyampaikan sepenuhnya pemikiran terintegrasi perusahaan, yaitu asimilasi prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan melalui praktik dan keputusan konkret seperti yang dijelaskan dalam Bab. 4 dan 5.

Prinsip-prinsip panduan <IR> menyediakan kriteria desain utama untuk laporan terpadu yang baik:

- 1) Fokus strategis dan orientasi masa depan
- 2) Konektivitas informasi
- 3) Hubungan pemangku kepentingan
- 4) Materialitas
- 5) Ringkas
- 6) Keandalan dan kelengkapan
- 7) Konsistensi dan keterbandingan

Dengan prinsip-prinsip ini sebagai landasan, tim kemudian harus menyusun pengungkapan material perusahaan di seluruh bagian yang relevan dari laporan tahunan atau komunikasi inti lainnya dengan investor. Ini tidak hanya mencakup laporan keuangan tetapi juga komentar manajemen formal serta elemen naratif lainnya dari laporan.



Gambar 6.1 Tumpukan pengungkapan ESG&D (elemen utama dan standar/kerangka kerja yang sesuai)

Tidak ada pendekatan satu ukuran yang cocok untuk semua dalam mengatur laporan tahunan terpadu; namun, ada beberapa standar dan kerangka kerja praktik terbaik yang mapan untuk memandu pengungkapan aspek kuantitatif dan kualitatif material dari kinerja terkini yang terkait dengan penciptaan nilai berkelanjutan dan risiko serta strategi yang menyertainya. Sama seperti memanfaatkan Kerangka Kerja <IR> sebagai landasan konseptual untuk laporan akan memastikan kualitas dan komparabilitas logika yang mendasarinya dan pendekatan keseluruhannya, penerapan metodologi yang ditentukan oleh standar dan kerangka kerja pengungkapan terkemuka seperti TCFD, CDSB, SASB, dan GRI akan memastikan bahwa metrik spesifik dan diskusi naratif yang digunakan untuk menyampaikan kinerja historis dan strategi serta target berwawasan ke depan adalah kuat dan sebanding di pasar.

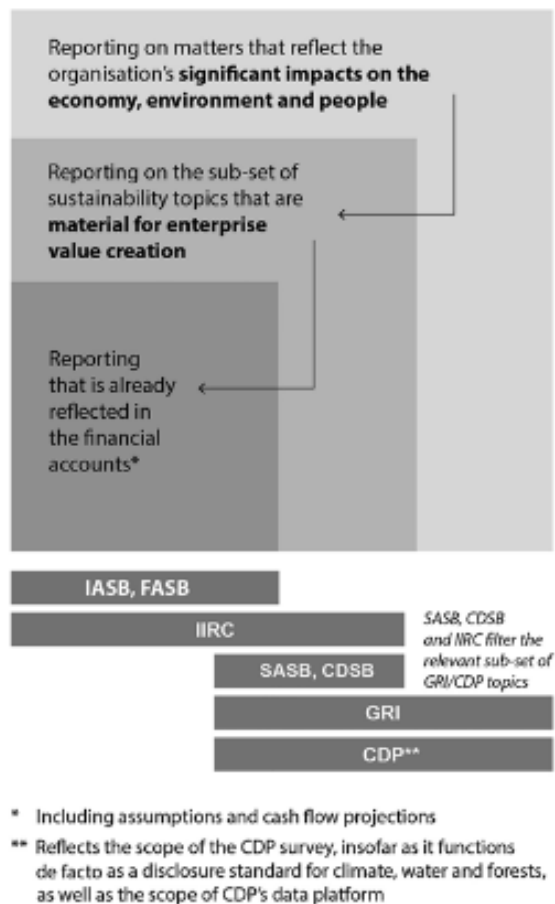
Mengingat penekanan utama yang berbeda, standar-standar ini dapat digunakan secara komplementer di atas kerangka kerja <IR> untuk menyusun "tumpukan" pengungkapan ESG&D perusahaan, dengan laporan tahunan terpadu arus utama sebagai sarana komunikasi khususnya tetapi tidak hanya kepada penyedia modal. Gambar 6.1 adalah penggambaran grafis dari berbagai lapisan substantif dari tumpukan pelaporan perusahaan ESG&D dan bagaimana standar sukarela utama yang ada memetakannya ke lapisan-lapisan ini secara hakikat saling melengkapi berdasarkan area penekanan dan penggunaan utama masing-masing di pasar.

Dimulai dari dasar, atau fondasi, tumpukan:

- ❖ **Kerangka <IR>**: Kerangka konseptual dan serangkaian prinsip panduan untuk digunakan dalam menyusun laporan terpadu (sebagaimana dijelaskan di atas).
- ❖ **Rekomendasi TCFD**: Khusus untuk perubahan iklim, gugus tugas industri yang dibentuk oleh regulator keuangan yang merupakan anggota Dewan Stabilitas Keuangan telah mengeluarkan rekomendasi mengenai pengungkapan perubahan iklim perusahaan. Rekomendasi ini bukan standar dalam arti menetapkan serangkaian persyaratan pengungkapan tertentu setelah konsultasi eksternal formal pada draf awal. Sebaliknya, panduan berpengaruh dari kelompok lembaga sektor swasta yang seimbang dan dihormati ini telah melakukan sesuatu yang lebih mendasar. Panduan ini telah menetapkan norma perilaku baru tata kelola perusahaan yang baik sehubungan dengan perubahan iklim dengan menegaskan bahwa semua organisasi dengan utang atau ekuitas publik, serta jenis organisasi lainnya, harus memberikan pengungkapan keuangan terkait iklim dalam laporan keuangan tahunan arus utama (yaitu publik) mereka. Untuk tujuan ini, dokumen tersebut menyediakan kategorisasi standar risiko dan peluang iklim dan merekomendasikan agar pengungkapan ini dilakukan dalam empat area fungsional: tata kelola; strategi (dengan mengacu pada skenario); manajemen risiko; serta metrik dan target. Dokumen tersebut menyediakan panduan lebih lanjut mengenai apa yang harus diungkapkan dalam keempat area ini. Namun, sebagai serangkaian rekomendasi industri dan bukan standar formal, dokumen tersebut tidak menetapkan serangkaian persyaratan terperinci dalam hal ini. Tiga standar sukarela global yang relevan yang dijelaskan di bawah ini telah menyelaraskan persyaratan pelaporan spesifik mereka dengan rekomendasi TCFD untuk memfasilitasi penerapan praktisnya oleh perusahaan dalam pengungkapan mereka yang ada. Dalam kasus CDSB dan SASB, mereka telah melakukannya bersama-sama dalam bentuk panduan penerapan TCFD bermerek bersama dan buku pegangan praktik yang baik.
- ❖ **Kerangka CDSB**: Untuk modal lingkungan dan alam ("E" dalam ESG&D), kerangka CDSB adalah standar preskriptif yang dihasilkan dari proses konsultasi terstruktur yang dikembangkan dengan dukungan teknis dari semua firma akuntansi terbesar dan asosiasi akuntansi profesional utama. Standar ini menetapkan 12 persyaratan pelaporan khusus dan beberapa subpersyaratan khusus, yang membahas khususnya tentang "bagaimana" menerjemahkan informasi lingkungan material ke dalam laporan arus utama. Meskipun sebagian besar menyerahkan kepada masing-masing perusahaan untuk menentukan pilihan metrik kuantitatifnya, standar ini mendefinisikan sifat, format, dan kondisi batas khusus pelaporan kualitatif, komunikasi naratif perusahaan tentang target, strategi, risiko, kinerja, prospek, kebijakan, proses tata kelola, prosedur jaminan, dan sebagainya. Ini adalah konteks penting untuk metrik kuantitatif yang dilaporkan perusahaan, karena memberikan wawasan tentang interpretasi perusahaan atas kinerja historisnya dan apa yang

direncanakannya untuk dilakukan selanjutnya sebagai hasilnya. CDSB, yang sekretariatnya diselenggarakan oleh CDP, baru-baru ini memperluas kerangka kerjanya untuk mencakup "S" dari isu-isu ESG&D. Standar ini digunakan oleh hampir 400 perusahaan di 10 sektor industri di seluruh dunia.

- ❖ **Standar SASB:** SASB menetapkan metrik (KPI) khusus industri dan sebagian besar kuantitatif untuk 77 industri berbeda di 11 sektor ekonomi. Ini menyediakan peta materialitas untuk memandu penyusun dalam menentukan pengungkapan tematik mana yang mungkin material secara finansial bagi perusahaan mereka. Standar SASB dikembangkan melalui proses konsultasi terstruktur dan merupakan metrik sektor industri yang paling spesifik dan komprehensif yang tersedia untuk digunakan dalam mengungkapkan informasi material dalam laporan arus utama dan komunikasi inti kepada investor. Dengan demikian, fokus utama pelaporan kualitatif CDSB dan penekanan utama pelaporan kuantitatif SASB cukup saling melengkapi dan dapat "ditumpuk" bersama untuk topik lingkungan dan segera sosial sejauh kedua standar dirancang untuk pelaporan arus utama masalah material secara finansial (yang relevan dengan penciptaan nilai bisnis).
- ❖ **Standar GRI:** Standar GRI sejauh ini merupakan kerangka pelaporan keberlanjutan yang paling banyak diterapkan; namun, standar ini secara tradisional diterapkan terutama dalam laporan keberlanjutan yang berdiri sendiri daripada laporan arus utama atau terintegrasi. Hal ini mencerminkan definisi materialitas GRI yang berbeda, yang berfokus pada dampak pemangku kepentingan dan masyarakat daripada persimpangan penciptaan nilai bisnis dan penciptaan nilai pemangku kepentingan/masyarakat, yang merupakan fokus pelaporan terintegrasi. Meskipun demikian, seperti yang ditunjukkan oleh panah ke bawah dalam grafik, banyak metrik GRI individual dan pengungkapan yang diperlukan relevan untuk penciptaan nilai perusahaan dan masyarakat yang lebih luas, dan perusahaan mungkin ingin memasukkannya dalam laporan arus utama dan terintegrasi mereka yang tunduk pada penilaian materialitasnya, termasuk yang dipilih oleh Dewan Bisnis Internasional Forum Ekonomi Dunia untuk dimasukkan dalam rangkaian inti metrik dan pengungkapan lintas-industri yang direkomendasikan (lihat di bawah). Selain itu, perusahaan mungkin ingin menerbitkan laporan tahunan terpadu yang ditujukan kepada investor sebagai audiens utama dan laporan keberlanjutan yang berdiri sendiri yang ditujukan kepada pemangku kepentingan tambahan dan masyarakat sebagai audiens utama. Kedua laporan ini dan isinya dapat saling melengkapi dan tumpang tindih, terutama dalam bentuk metrik GRI yang memiliki "tujuan ganda" ini.



Gambar 6.2 Standar sukarela utama membahas berbagai konsep materialitas secara saling melengkapi

Jadi, seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 6.2, kelima kerangka kerja dan standar utama ini, yang semuanya memiliki cakupan global dan telah diterapkan di berbagai sektor industri selama bertahun-tahun, pada dasarnya saling melengkapi. Masing-masing terutama membahas bagian tertentu dari tumpukan pengungkapan perusahaan ESG&D yang diilustrasikan dalam diagram di atas, dan masing-masing memiliki peran penting dalam bagian laporan tahunan terintegrasi dari tumpukan tersebut.

Ada satu inisiatif tambahan yang lebih baru yang menetapkan sekumpulan metrik dan pengungkapan, yang diambil dari semua yang tercantum di atas, yang dianggap relevan bagi semua industri untuk disertakan dalam laporan utama mereka:

- **Metrik dan Pengungkapan Inti Dewan Bisnis Internasional WEF:** Khawatir bahwa sebagian besar perusahaan belum menerapkan kelima standar dan kerangka kerja yang pada dasarnya saling melengkapi ini secara konsisten dan dapat dibandingkan, dan hal ini mencegah perusahaan mengomunikasikan secara efektif penciptaan nilai bersama dan berkelanjutan serta kontribusi mereka terhadap kemajuan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, perusahaan anggota Dewan Bisnis Internasional Forum Ekonomi Dunia melakukan proyek pada tahun 2020 untuk mengidentifikasi serangkaian metrik dan pengungkapan dasar yang diambil dari standar-standar ini

yang relevan dengan hampir semua industri. Ke-21 metrik dan pengungkapan inti dan 34 yang diperluas ini diterbitkan dalam laporannya pada bulan September 2020 yang berjudul “Mengukur Kapitalisme Pemangku Kepentingan: Menuju Metrik Umum dan Pelaporan Konsisten tentang Penciptaan Nilai Berkelanjutan.” Perusahaan-perusahaan akan mulai melaporkan metrik dan pengungkapan umum ini dalam laporan utama mereka atau komunikasi inti lainnya kepada investor pada tahun 2021–2022. Inisiatif aksi kolektif ini, yang didukung oleh empat firma akuntansi terbesar di dunia, bertujuan untuk menciptakan landasan lintas industri yang sama untuk pengungkapan keberlanjutan yang diambil dari khususnya GRI, SASB, CDSB, dan TCFD yang dapat dilengkapi dengan metrik khusus industri yang lebih terperinci, seperti yang ditentukan oleh standar SASB. Ini akan menyediakan pasar dengan serangkaian informasi inti yang sebanding untuk memungkinkan perbandingan dan pengambilan keputusan investasi yang lebih baik bahkan ketika otoritas akuntansi internasional dan pemerintah mengembangkan standar resmi dan persyaratan hukum yang lebih lengkap selama beberapa tahun ke depan.

Bahkan dengan pemahaman yang baik tentang masing-masing elemen dari tumpukan pengungkapan ini, tugas yang dihadapi masing-masing firma dan penyusun laporan mereka dalam menyatukan bagian-bagian ini menjadi satu kesatuan yang koheren mungkin tampak menakutkan. Sementara proses IFRS/IOSCO memiliki potensi besar untuk menyederhanakan masalah dengan menetapkan standar global dasar, ini kemungkinan akan memakan waktu beberapa tahun dalam sejumlah tahap, dan adopsi awal yang luas oleh regulator tidak dijamin. Dalam situasi yang tidak menentu seperti itu, mengambil sikap menunggu dan melihat serta mempertahankan praktik pengungkapan saat ini mungkin tampak seperti tindakan yang paling logis.

Namun, ada alasan yang lebih kuat bagi perusahaan untuk bertindak tanpa penundaan untuk menyusun laporan terpadu mereka sendiri berdasarkan pertimbangan dan konteks tertentu. Pertama, ekspektasi investor terhadap perusahaan portofolio mereka berkembang pesat dan jauh lebih cepat daripada tindakan regulator, seperti yang diilustrasikan oleh inisiatif seperti Net-Zero Asset Owner Alliance, surat BlackRock terbaru dan Glasgow Financial Alliance for Net Zero yang ambisius. Kedua, sikap karyawan, konsumen, dan masyarakat umum juga berubah, dan ini meningkatkan tekanan, bisa dikatakan, pada pemerintah dan bursa saham di seluruh dunia. Ketiga, bukti dari <IR>, TCFD, dan inisiatif serupa lainnya menunjukkan bahwa perusahaan tidak mencapai kualitas pelaporan tinggi yang mereka tuju dalam satu siklus pelaporan. Meningkatkan tata kelola, kontrol, dan pengukuran informasi ESG merupakan bagian penting dari proses implementasi, dan butuh waktu untuk menyempurnakannya. Dengan demikian, memulai lebih awal tentu lebih baik daripada memulai lebih lambat.

Tampaknya sudah jelas: pelaporan ESG/keberlanjutan arus utama yang wajib akan segera diberlakukan di beberapa atau semua yurisdiksi tempat perusahaan Anda beroperasi. Akan jauh lebih baik untuk mengantisipasi perubahan ini daripada dipaksa untuk merombak sepenuhnya praktik pengungkapan perusahaan dalam beberapa tahun mendatang. Selain itu,

garis besar standar dasar global untuk pengungkapan material terkait ESG/keberlanjutan kepada investor dan regulator keuangan sudah mulai terlihat berdasarkan masukan kolektif para penyusun standar swasta ke dalam proses IFRS/IOSCO. Panduan teknis persiapan ini menyarankan pendekatan empat bagian berikut untuk menerapkan tumpukan ini dalam laporan tahunan terpadu selama beberapa tahun transisi berikutnya hingga pemberlakuan resmi standar global oleh otoritas akuntansi internasional dan adopsi atau adaptasinya oleh otoritas regulator nasional:

1. Laporan terhadap versi terbaru standar perubahan iklim IFRS
2. Laporan terhadap metrik "inti" lintas industri dan pengungkapan yang direkomendasikan oleh Forum Ekonomi Dunia ke-21 yang Mengukur Kapitalisme Pemangku Kepentingan dan pertimbangkan pelaporan terhadap metrik dan pengungkapan "yang diperluas" yang paling relevan.
3. Laporkan berdasarkan metrik khusus industri SASB yang berkaitan dengan lini bisnis utama perusahaan sesuai dengan "peta materialitas".
4. Laporkan informasi lain yang menurut pertimbangan cermat Persyaratan Umum IFRS untuk Pengungkapan Informasi Keuangan Terkait Keberlanjutan Prototipe Standar akan sangat relevan bagi penciptaan nilainya dalam jangka menengah (misalnya, tiga hingga lima tahun).

Seiring ISSB bergerak melampaui perubahan iklim dalam beberapa tahun mendatang untuk menetapkan standar pada topik ESG/keberlanjutan tambahan, perusahaan harus merencanakan untuk menyempurnakan elemen-elemen pelaporan mereka sebagaimana mestinya, secara bertahap mengganti pelaporan berdasarkan satu atau lebih kerangka kerja sukarela yang tercantum di atas dengan perlakuan topik yang direvisi berdasarkan standar-standar baru ini saat tersedia. Dengan mengambil pendekatan ini, perusahaan akan menempatkan diri mereka pada praktik terbaik pelaporan ESG/keberlanjutan, mengantisipasi kemungkinan jalur persyaratan regulasi dan mengurangi biaya transaksi karena harus mengejar ketinggalan melalui penemuan kembali sistem informasi dan praktik pelaporan yang lebih radikal dan satu kali.

Meninjau, Memastikan, dan Menyetujui untuk Penerbitan

- Memperoleh komentar pada draf laporan dari komite tata kelola dan penasihat internal yang relevan.
- Memastikan elemen-elemen utama, termasuk pengungkapan ESG&D yang material.
- Memperoleh persetujuan dari CFO untuk dipresentasikan dan disetujui oleh CEO dan dewan.

Sebagai pengungkapan utama perusahaan kepada investor, laporan tahunan terpadu akan memerlukan peninjauan dan komentar dari CFO, dan perusahaan juga harus meminta hal yang sama dari komite penasihat internal dan eksternal yang relevan. Sebanyak mungkin laporan harus dipastikan, baik dalam hal verifikasi data tertentu atau kekuatan sistem manajemen terkait. Terakhir, sebagai penjaga tujuan perusahaan dan akuntabilitasnya kepada investor dan pemangku kepentingan lainnya dalam hal manajemen risiko, penciptaan nilai, dan izin untuk beroperasi, dewan direksi dan Komite Auditnya, serta CEO, harus meninjau dan

menyetujui laporan sebelum diterbitkan. Beberapa perusahaan memiliki komite khusus tentang keberlanjutan dan masalah ESG. Pandangan kelompok ini akan sangat relevan.

6.3 PENCIPTAAN STANDAR INTERNASIONAL MELALUI KEPEMIMPINAN BISNIS

Seperti yang diilustrasikan dalam pembahasan sebelumnya, meskipun terdapat kompleksitas yang cukup besar dalam lanskap pelaporan ESG saat ini, standar sukarela utama yang ada menunjukkan logika pelengkap tertentu. Standar tersebut dapat diterapkan secara berlapis oleh perusahaan yang ingin menyampaikan cerita yang koheren sekaligus berdasarkan praktik terbaik yang telah teruji di pasar. Namun, meskipun potensi ini ada dan mencerminkan praktik terbaik, masih jauh dari praktik yang lazim dan konsisten, yang diperlukan untuk lebih menyelaraskan keputusan alokasi modal di ruang rapat dan pasar keuangan di balik strategi penciptaan nilai berkelanjutan yang akan mempercepat implementasi SDG.

Internalisasi faktor ESG&D secara sistemik dalam tata kelola perusahaan dan investor ini menunggu dorongan yang disengaja, yang dapat diberikan oleh norma pengungkapan yang lebih jelas dan lebih konsisten. Namun, upaya oleh masing-masing perusahaan, seperti yang direkomendasikan di atas, hanya dapat berjalan sejauh itu. Mereka tidak mungkin menghasilkan skala perubahan perilaku yang dituntut oleh kondisi sosial dan ekonomi serta prinsip-prinsip kapitalisme pemangku kepentingan. Seperti halnya evolusi standar keuangan dalam beberapa dekade terakhir, sudah tiba saatnya bagi kekuatan tindakan pemerintah dari atas ke bawah untuk mempercepat konvergensi seputar solusi global, meskipun dengan memanfaatkan alih-alih menggantikan momentum dari bawah ke atas yang telah dibangun dalam komunitas bisnis dan komunitas penetapan standar sukarela.

Mengingat sifat pengungkapan ESG&D yang sangat interdisipliner dan publik-swasta, komunitas bisnis global memiliki peran penting untuk dimainkan dalam mengkatalisasi dan membentuk proses harmonisasi standar internasional. Pertama-tama, komunitas bisnis global harus mendukung inisiatif IOSCO dan IFRS dengan sepenuh hati dan sangat mendorong para pembuat kebijakan nasional untuk melakukannya juga daripada mengejar solusi nasional atau regional mereka sendiri. Komunitas bisnis global harus mendorong regulator di seluruh dunia untuk mengadopsi standar dasar umum ini secara langsung dengan mengakui bahwa standar tersebut dapat dilengkapi jika diperlukan dengan blok penyusun nasional tambahan sambil mempertahankan interoperabilitas global dari landasan ISSB secara utuh.

IOSCO dan IFRS sangat ingin memiliki keterlibatan dan dukungan perusahaan ini, karena mereka sangat menyadari ancaman pendekatan nasional yang berbeda yang menimbulkan seluruh upaya peningkatan alokasi modal melalui informasi yang lebih lengkap, konsisten dan sebanding. Dan mereka sadar akan peran penting masyarakat sipil dalam membentuk keputusan yang diambil oleh otoritas politik, termasuk LSM yang telah menetapkan standar sukarela yang telah diadopsi secara luas sejauh ini. Ini semua telah menjadi kemitraan multi-pemangku kepentingan di mana komunitas industri, investasi dan akuntansi telah terlibat secara mendalam. Dengan demikian, sektor swasta dan IFRS dan IOSCO memiliki kepentingan bersama dalam menjangkarkan standar global untuk pelaporan

arus utama faktor-faktor ESG&D material dalam pemahaman yang jelas tentang bagaimana standar dan kerangka sukarela terkemuka ini, serta metrik lintas-industri WEF IBC terkini yang merupakan komposit dari mereka, cocok bersama berdasarkan peran utama yang dimainkan masing-masing dalam tumpukan pengungkapan ESG&D yang diuraikan di atas (lihat Gambar 6.1).

Sebagai produsen dan konsumen utama informasi tersebut, para pemimpin bisnis, akuntansi, dan investor memiliki peran penting untuk membantu membangun dan mempertahankan mandat politik yang luas untuk jenis kerja sama internasional dan publik-swasta-masyarakat sipil yang akan dibutuhkan agar IFRS dan IOSCO berhasil. Para pemimpin bisnis saat ini harus mengambil inspirasi dari sejarah standar akuntansi keuangan di Indonesia, serta IFRS dan IASB di tingkat global, seperti yang dibahas di bagian sebelumnya. Upaya tata kelola internasional multi-pemangku kepentingan lainnya mungkin juga bersifat instruktif, seperti kelahiran Internet Corporation for Assigned Numbers and Names (ICANN) yang proses konsultatif globalnya untuk mempertimbangkan opsi tata kelola diawasi oleh Departemen Perdagangan; Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria yang Kelompok Kerja Transisi publik-swasta awal dibentuk untuk mengembangkan opsi tata kelola; atau memang pengalaman Dewan Stabilitas Keuangan dalam mengorganisasi Gugus Tugas Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim.

Masing-masing dari ini adalah proses publik-swasta yang dibangun khusus untuk memecahkan tantangan kebijakan antardisiplin yang sebagian besar keahlian dan kapabilitasnya berada di tangan aktor non-negara. Masing-masing juga merupakan respons terhadap tantangan kebijakan yang diyakini semua pemangku kepentingan memerlukan solusi cepat. Hal ini tentu saja berlaku untuk pengungkapan keberlanjutan/ESG saat ini, sebagaimana dibuktikan oleh pernyataan baru-baru ini oleh UE dan aktor utama lainnya dan oleh terbatasnya waktu yang tersisa bagi dunia untuk menghasilkan kemajuan yang diperlukan untuk mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 2030 dan target Perjanjian Iklim Paris.

IOSCO, IFRS, dan komunitas akuntansi global⁵⁶ dengan terus terang, meskipun terlambat, menghadapi tantangan ini, dan para penentu standar sukarela utama menunjukkan tanda-tanda siap untuk bersatu di balik solusi terintegrasi tersebut daripada mempertahankan bagian-bagian mereka dari arsitektur yang ada. Pada bulan September 2020, difasilitasi oleh Impact Management Project, World Economic Forum, dan Deloitte, lima organisasi terkemuka tersebut menerbitkan Pernyataan Niat Bersama untuk Bekerja Sama Menuju Pelaporan Perusahaan yang Komprehensif yang di dalamnya mereka memberikan visi yang jelas tentang solusi tersebut, yang membantu membentuk pemikiran dan perencanaan awal IOSCO dan IFRS dalam hal ini.

Dengan latar belakang agenda kelembagaan yang konvergen tetapi ketidakpastian politik yang masih signifikan, keterlibatan yang kuat oleh komunitas bisnis global dapat menjadi penentu; hal itu dapat membuat perbedaan antara standar global yang komprehensif dan sah yang muncul dalam beberapa tahun dan campur aduk kerangka kerja LSM dan global dan regional resmi yang bertahan selama satu dekade atau lebih. Dengan sepuluh tahun

tersisa dalam upaya untuk mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, termasuk kemajuan sementara yang disarankan para ilmuwan harus dicapai pada tahun 2030 untuk mencegah akumulasi gas rumah kaca yang berbahaya di atmosfer pada pertengahan abad, dunia tidak dapat terus menunda dalam menyelaraskan informasi yang diberikan ke pasar modal dengan aspek-aspek penting dari penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan ini.

Lima organisasi standar sukarela yang menerbitkan Pernyataan Niat Bersama memetakan jalur yang jelas dan meyakinkan ke depan. Dewan Standar Keberlanjutan Internasional Yayasan IFRS yang mereka bayangkan akan menjadi barang publik global. Dewan ini tidak boleh dipandang sebagai pengganti regulasi nasional, seperti yang sedang dipertimbangkan secara aktif oleh Uni Eropa, melainkan sebagai pelengkap dan pendorong tindakan nasional tersebut. Hanya otoritas regulasi nasional yang secara hukum dapat mewajibkan pengungkapan dengan demikian peran mereka sangat penting. Namun karena modal dan perdagangan mengalir melintasi batas negara, persyaratan pengungkapan nasional harus konsisten atau dapat dioperasikan pada intinya jika ingin mencapai tujuan untuk menghasilkan alokasi modal yang lebih berkelanjutan, dan hanya standar pelaporan internasional atau serangkaian standar yang dapat menyediakannya.

Yurisdiksi nasional dapat melengkapi standar global untuk pelaporan faktor keberlanjutan yang material bagi penciptaan nilai perusahaan dengan persyaratan untuk pelaporan dampak sosial dan pertimbangan lain, seperti banyak di antaranya yang dipelopori oleh Inisiatif Pelaporan Global. Akan tetapi, mereka tidak akan disarankan untuk meniru standar global yang mendasarinya untuk pelaporan kepada investor karena alasan yang sama yang mereka putuskan beberapa tahun lalu untuk mengembangkan rezim IFRS untuk pelaporan keuangan. Komunitas bisnis memiliki kepentingan intrinsik dalam melihat pelaporan ESG (& D) material mengambil bentuk yang koheren secara global. Karena alasan ini, para pendukung kapitalisme pemangku kepentingan dan penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan harus memainkan peran aktif dalam mendorong komunitas akuntansi, investor, pemerintah, dan LSM untuk bersatu di sekitar ISSB baru tanpa penundaan.

BAB 7

KEMITRAAN PERUSAHAAN DAN PERUBAHAN SISTEMIK

Sebagaimana diuraikan dalam bab-bab sebelumnya, perbaikan yang dilakukan oleh para pemimpin bisnis dan direktur dewan terhadap tata kelola, strategi, dan pelaporan perusahaan mereka sendiri sangatlah penting. Tindakan individu yang diambil oleh perusahaan, terutama yang terbesar, dapat memberikan dampak yang berarti pada kehidupan dan mata pencaharian jutaan orang dan lingkungan. Pada saat yang sama, tindakan tersebut dapat membantu perusahaan mengelola risiko dan melindungi nilai dengan lebih baik, memanfaatkan peluang dan menciptakan nilai, serta berkomitmen dan mematuhi nilai-nilainya. Singkatnya, tindakan bisnis individu sangatlah penting. Namun, tindakan tersebut tidaklah cukup.

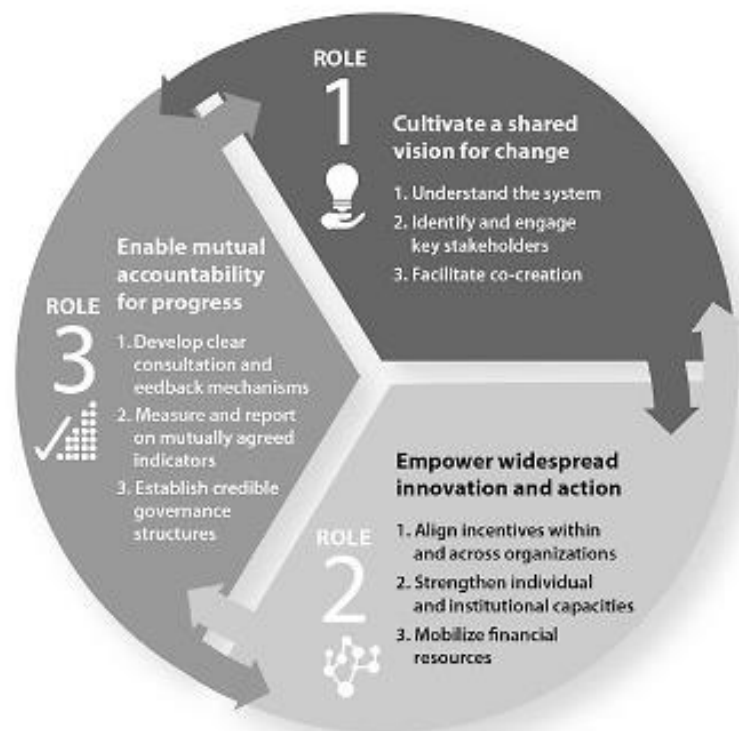
Bahkan tindakan yang paling bertanggung jawab dan berdampak oleh masing-masing perusahaan tidaklah cukup untuk mendorong jenis transformasi yang diperlukan guna memastikan penerapan prinsip dan praktik kapitalisme pemangku kepentingan secara luas. Tindakan perusahaan individu ini juga tidak cukup untuk mengatasi tantangan tingkat sistem yang kompleks yang semakin membentuk konteks operasi perusahaan, seperti perubahan iklim, kesenjangan, ketahanan pangan, pemulihan ekonomi, transisi energi, atau krisis kesehatan. Kemitraan antar perusahaan dan antara perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya, seperti pemerintah, investor, dan organisasi masyarakat sipil, sangat penting untuk mencapai skala dan dampak sistemik. Bahkan, kemitraan tidak pernah lebih penting dari sebelumnya.

Dalam banyak situasi yang membutuhkan perubahan tingkat sistem, pemerintah harus memimpin. Ada kebutuhan mendesak untuk reformasi dalam kebijakan, peraturan, dan insentif fiskal pemerintah jika dunia memiliki peluang untuk mengurangi dan beradaptasi dengan perubahan iklim, pulih dari pandemi, mengatasi kesenjangan, dan mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Pada saat yang sama, perusahaan dapat, dan demi kepentingan mereka sendiri harus, memainkan peran kunci dalam bekerja sama baik untuk mengadvokasi reformasi tersebut maupun untuk bermitra dengan sektor publik guna memanfaatkan sumber daya yang langka dan mendorong solusi berbasis pasar.

Bahkan tanpa adanya kepemimpinan pemerintah, mereka dapat membentuk koalisi dengan perusahaan lain dan dengan investor untuk mengembangkan aturan dan standar sukarela di seluruh industri, menyebarkan praktik bisnis yang bertanggung jawab, dan memobilisasi keuangan dan investasi campuran. Sebagai pemangku kepentingan dalam vitalitas dan ketahanan sistem operasi mereka, perusahaan dan para pemimpinnya harus menjadi praktisi kemitraan yang cakap serta menjadi juara dan pendukung investasi dan keberlanjutan aliansi semacam itu. Untuk menjadi mitra yang efektif dalam mendorong perubahan sistemik, para pemimpin bisnis perlu menjadi pemimpin sistem yang efektif. Seperti yang diuraikan dalam Gambar 7.1, hal ini memerlukan kemampuan untuk menumbuhkan visi bersama untuk perubahan, memberdayakan inovasi dan tindakan yang

tersebar luas, dan memungkinkan akuntabilitas bersama untuk kemajuan. Bab ini membahas beberapa model dan contoh utama kemitraan perusahaan, dengan fokus khusus pada tindakan kolektif skala besar di antara perusahaan di seluruh sektor industri dan melalui platform multi-pemangku kepentingan antara perusahaan, pemerintah, dan organisasi masyarakat sipil. Laporan ini juga menyoroti beberapa pelajaran penting tentang cara terlibat dalam, membangun, dan mempertahankan aliansi perubahan sistem:

- Mengembangkan strategi holistik dan multilevel untuk terlibat dalam kemitraan
- Mendukung aliansi bisnis pra-kompetitif untuk meningkatkan kemajuan di seluruh industri
- Berpartisipasi dalam platform multi-pemangku kepentingan untuk mendorong perubahan di seluruh sistem
- Menjadi juara perusahaan untuk kemitraan, bahkan saat sulit



Gambar 7.1 Tiga peran utama pemimpin sistem

7.1 MENGEMBANGKAN STRATEGI HOLISTIK DAN MULTILEVEL DALAM KEMITRAAN

Perusahaan multinasional pada umumnya akan terlibat dalam ratusan bahkan ribuan kemitraan pada suatu waktu melalui operasi bisnis inti dan rantai nilai, keterlibatan masyarakat dan filantropi, serta dialog kebijakan dan kegiatan advokasi. Kemitraan yang paling kuat memiliki karakteristik inti berikut:

Hubungan kolaboratif di mana semua peserta setuju secara sukarela untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama atau melakukan tugas tertentu dan berbagi risiko,

sumber daya, kompetensi, dan manfaat, dengan kewajiban timbal balik dan akuntabilitas bersama atas hasil.

Mengingat kompleksitas dan ketidakpastian sebagian besar konteks operasi bisnis, seharusnya jelas bahwa tidak ada model kemitraan "praktik terbaik" yang menyeluruh. Sebagian besar perusahaan terkemuka mengambil pendekatan holistik, terlibat dalam berbagai tingkat dan jenis kemitraan yang berbeda secara bersamaan. Tiga jenis dan tingkatan kemitraan berikut ini sangat penting dalam mencapai skala dan dampak menuju cara berbisnis yang lebih berorientasi pada pemangku kepentingan dan mengelola risiko serta peluang ESG&D secara efektif:

- Kemitraan tingkat proyek, pembiayaan, dan operasional: Kemitraan ini melibatkan perusahaan perorangan yang bekerja sama dengan satu atau sejumlah kecil mitra atau pemangku kepentingan lain untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan tertentu, biasanya dalam jangka waktu tertentu. Kemitraan semacam itu biasanya mencakup rencana proyek dengan peran dan tanggung jawab yang ditetapkan dengan baik, dan dengan mekanisme pemantauan dan evaluasi yang memungkinkan mitra untuk membuat "perbaikan arah" sesuai kebutuhan selama masa proyek. Kemitraan ini dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan dampak dari kegiatan bisnis inti dan rantai nilai perusahaan itu sendiri atau untuk memanfaatkan kemampuan bisnis inti seperti R&D, inovasi teknologi, pengembangan produk, manufaktur, logistik, pemasaran, dan distribusi untuk memecahkan tantangan sosial dan lingkungan tertentu atau untuk meningkatkan dampak filantropi perusahaan dan komitmen investasi masyarakat. Ada ratusan ribu kemitraan tingkat proyek semacam itu antara perusahaan perorangan dan pemangku kepentingan eksternal di seluruh dunia, dan masih banyak lagi yang dibutuhkan.
- Aliansi bisnis pra-kompetitif di tingkat industri: Aliansi ini melibatkan sekelompok perusahaan yang bekerja sama dengan rekan dan pesaing mereka secara pra-kompetitif di dalam atau lintas sektor industri tertentu untuk mendorong perubahan di seluruh sektor. Aliansi ini dapat mencakup inisiatif sukarela untuk menetapkan dan menyebarkan standar industri yang bertanggung jawab atau upaya kolaboratif untuk meningkatkan dan mereplikasi inovasi dan model yang menjanjikan, menanggapi krisis kemanusiaan atau melakukan penelitian bersama atau advokasi kebijakan publik. Beberapa aliansi ini merupakan bagian dari kamar dagang atau asosiasi perdagangan dan industri yang telah lama berdiri yang telah mendirikan departemen baru untuk berfokus pada isu-isu sosial dan lingkungan. Aliansi lainnya telah didirikan untuk memiliki fokus yang eksplisit dan berdedikasi pada kemajuan tujuan sosial dan lingkungan melalui koordinasi dan kerja sama industri. Aliansi bisnis pra-kompetitif tersebut memainkan peran penting dalam meningkatkan jangkauan dan dampak perubahan di seluruh industri dan komitmen terhadap kapitalisme pemangku kepentingan. Beberapa contoh diprofilkan di Bagian 7.2 bab ini.

- Lembaga, platform, dan jaringan multi-pemangku kepentingan: Ini melibatkan kolaborasi antara kelompok-kelompok besar perusahaan bersama aktor-aktor lain seperti pemerintah dan organisasi masyarakat sipil yang bertujuan untuk mengatasi kegagalan pasar sistemik atau kesenjangan tata kelola untuk mencapai perubahan transformasional. Mereka termasuk lembaga-lembaga independen dengan struktur tata kelola dan akuntabilitas mereka sendiri, seperti Global Reporting Initiative, GAVI The Global Vaccine Alliance, Global Alliance for Improved Nutrition, Alliance for a Green Revolution in Africa, dan Better Than Cash Alliance, untuk menyebutkan beberapa saja. Mereka juga termasuk jaringan yang lebih informal dan dinamis serta pusat informasi dan pengetahuan daring yang didukung teknologi dan platform inovasi dan akselerator terbuka. Beberapa contoh dari jenis platform multi-pemangku kepentingan skala besar ini disediakan di Bagian 7.3 bab ini.

Dalam sebagian besar kasus penskalaan yang berhasil atau dampak sistemik, terdapat hubungan yang saling memperkuat antara berbagai tingkatan dan jenis kemitraan ini. Perusahaan-perusahaan individual akan secara bersamaan menciptakan atau berpartisipasi dalam kemitraan di setiap tingkatan. Pada saat yang sama, setiap perusahaan merupakan bagian dari ekosistem kemitraan, beberapa dipimpin oleh bisnis, dan yang lainnya oleh pemerintah atau masyarakat sipil. Para pemimpin bisnis perlu memahami dan terlibat lebih aktif dalam membentuk ekosistem ini dan hubungannya dengan strategi, budaya, kinerja, dan prioritas material ESG&D perusahaan mereka sendiri.

Seperti yang diuraikan di atas, ratusan ribu pembiayaan tingkat proyek dan kemitraan operasional sedang dilaksanakan di sepanjang rantai nilai perusahaan dan di komunitas tuan rumah. Mereka memiliki peran yang berharga untuk dimainkan dan lebih banyak lagi yang dibutuhkan. Namun, untuk mencapai skala nyata dan transformasi tingkat sistem, aliansi bisnis pra-kompetitif dan platform multi-pemangku kepentinganlah yang akan membuat perbedaan.

7.2 MENDUKUNG ALIANSI BISNIS PRA-KOMPETITIF UNTUK KEMAJUAN INDUSTRI

Salah satu cara paling efektif untuk mempercepat dan meningkatkan perubahan adalah melalui koalisi di seluruh industri. Jika para pesaing dapat bekerja sama sebelum kompetisi untuk menetapkan dan menyebarkan tujuan bersama untuk pembangunan berkelanjutan, sambil tetap bersaing dalam kemampuan masing-masing untuk melaksanakan dan berinovasi, secara kolektif mereka dapat memiliki dampak yang jauh lebih substansial dan sistemik daripada masing-masing bertindak sendiri. Mereka dapat mencapainya dengan satu atau kombinasi dari jenis tindakan kolektif berikut:

- ❖ Menetapkan standar industri yang harus dipenuhi oleh semua anggota
- ❖ Menetapkan tujuan bersama yang ambisius atau peta jalan untuk mencapai tujuan sosial atau lingkungan tertentu atau Tujuan Pembangunan Berkelanjutan secara lebih luas
- ❖ Melaporkan dan membandingkan kinerja anggota terhadap standar dan tujuan ini
- ❖ Berbagi pelajaran dan praktik baik

- ❖ Mendukung konsorsium penelitian dan pengembangan pra-kompetitif
- ❖ Melakukan advokasi kebijakan Bersama

Ada potensi yang belum dimanfaatkan bagi para pemimpin bisnis untuk menuntut lebih banyak dari badan-badan perwakilan industri mereka, terutama dalam hal advokasi kebijakan, mengingat "suara" dan pengaruh yang dimiliki banyak kelompok yang dipimpin bisnis ini terhadap pemerintah. Organisasi-organisasi ini juga memengaruhi aktivitas jutaan perusahaan dan dapat menjadi salah satu platform pengganda terbaik yang tersedia untuk meningkatkan dampak bisnis di luar perusahaan-perusahaan terkemuka. Paling tidak, sebagai bagian dari tata kelola perusahaan yang baik yang diuraikan dalam Bab 4 dan pelaporan terpadu yang diuraikan dalam Bab 6, perusahaan harus melaporkan secara publik tentang asosiasi perdagangan dan industri tempat mereka menjadi anggota dan kontribusi keuangan yang mereka berikan kepada asosiasi tersebut.

Ada juga potensi yang belum dimanfaatkan bagi kelompok-kelompok pemimpin bisnis yang lebih kecil untuk bekerja sama secara kolektif dalam organisasi atau kampanye yang dipimpin bisnis yang sepenuhnya didedikasikan untuk memobilisasi dukungan bisnis untuk masalah sosial atau lingkungan tertentu atau serangkaian masalah. Sebuah garda depan koalisi tanggung jawab perusahaan yang dipimpin oleh bisnis telah menunjukkan potensi tinggi untuk mencapai dampak. Dalam hampir semua kasus, kelompok inti yang terdiri dari sekitar 20 CEO dan perusahaan mereka telah memainkan peran penting sebagai "perusahaan rintisan" sebagai juara, panutan, dan pemberi pengaruh, yang secara aktif mendorong mitra bisnis, rekan, dan pesaing mereka untuk terlibat. Kami akan membahas kedua model yang dipimpin oleh bisnis ini secara lebih rinci di bawah ini.

Memanfaatkan Pengaruh Keberlanjutan dari Organisasi Bisnis yang Mewakili

Organisasi bisnis yang mewakili, seperti Kamar Dagang, Organisasi Pengusaha, atau Asosiasi Perdagangan dan Industri, telah berdiri selama beberapa dekade di sebagian besar sektor dan negara serta di tingkat global. Mereka berfokus terutama pada advokasi dan promosi kepentingan bisnis yang langsung dan kompetitif bagi ratusan dan terkadang ribuan perusahaan anggotanya. Ketika isu ESG&D menjadi material bagi keberhasilan bisnis, asosiasi ini mulai mengambil sikap yang lebih proaktif terhadap isu-isu ini, terkadang membentuk unit atau program khusus untuk mengatasinya. Dalam kebanyakan kasus, sekelompok kecil perusahaan anggota yang berpengaruh dan CEO mereka memelopori peran kepemimpinan yang terus berkembang ini.

Organisasi bisnis yang mewakili yang beroperasi di tingkat nasional dapat menyediakan platform kolektif yang berharga bagi para anggotanya untuk mengadvokasi reformasi kebijakan dan terlibat dengan pemerintah dengan cara lain. Meskipun demikian, mereka dapat dikritik karena bermain dengan "kesamaan yang paling rendah" untuk mewakili semua anggota mereka yang beragam dan karena membela status quo atau melakukan lobi yang menghambat atau regresif terhadap kebijakan atau peraturan yang memajukan tujuan keberlanjutan. Pada saat yang sama, mengingat pengaruh dan jangkauan mereka, organisasi-organisasi ini berpotensi untuk memainkan peran yang berharga dalam dorongan menuju kapitalisme pemangku kepentingan dan pertumbuhan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Akibatnya, perhatian media, investor, dan aktivis yang semakin meningkat diberikan kepada peran asosiasi bisnis, terutama di tingkat nasional, dan tuntutan bagi perusahaan untuk lebih transparan tentang bagaimana mereka terlibat dalam dan mendanai organisasi-organisasi ini.

Contoh-contoh berikut menggambarkan empat asosiasi bisnis nasional yang mapan yang mulai mengambil peran kepemimpinan dalam memajukan topik dan praktik keberlanjutan dan kapitalisme pemangku kepentingan di tingkat negara:

1. **Keidanren Jepang:** Keidanren, Federasi Bisnis Jepang, adalah organisasi ekonomi komprehensif yang mewakili 1461 perusahaan Jepang, 109 asosiasi industri nasional, dan organisasi ekonomi regional dari semua 47 prefektur. Misi Keidanren adalah untuk "mendukung kegiatan perusahaan yang berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan ekonomi Jepang dan peningkatan kualitas hidup masyarakat Jepang." Federasi ini secara khusus berfokus pada promosi pembangunan berkelanjutan melalui transformasi digital dan ekonomi. Pada bulan November 2018, Keidanren menerbitkan Society 5.0: Co-creating the Future, sebuah proposal yang menguraikan visi Keidanren untuk menciptakan masyarakat baru yang berpusat pada manusia. Para eksekutif Keidanren menegaskan bahwa tantangan terbesar saat ini dapat diatasi dengan kolaborasi yang lebih erat antara industri, akademisi, pemerintah, dan individu dari berbagai latar belakang. Kerangka kerja ini secara khusus dirancang untuk mendukung pencapaian SDG PBB. Perusahaan anggota juga terlibat dalam mengatasi perubahan iklim. Lebih dari 130 anggota terlibat dalam 300 proyek sebagai bagian dari Challenge Zero, sebuah inisiatif untuk mengembangkan dan menerapkan teknologi emisi nol bersih yang baru. Dua ratus lima puluh anggota juga telah mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengurangi emisi dalam operasi mereka.
2. **Konfederasi Industri Inggris (CBI):** Sejak didirikan pada tahun 1965, CBI telah berkembang hingga mewakili 190.000 bisnis dan 7 juta karyawannya. CBI bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan perusahaan dengan pemangku kepentingan pemerintah dan bisnis lainnya, membantu berbagai pihak untuk berbagi praktik terbaik, membuat keputusan yang tepat, dan terlibat dalam dialog yang membawa perubahan. Selama beberapa dekade terakhir, selain prioritas berkelanjutan yang lebih tradisional seperti peraturan bisnis, pajak, perdagangan, dan inovasi, CBI telah meningkatkan fokusnya pada pengembangan sumber daya manusia dan keterampilan serta pada infrastruktur, energi, dan lingkungan. CBI secara khusus berfokus pada pemberdayaan anggotanya untuk mendekarbonisasi operasi mereka. Inggris terikat secara hukum untuk mencapai ekonomi nol bersih pada tahun 2050. CBI mengakui bahwa kerja sama bisnis sangat penting untuk mencapai target ini, dan telah berkomitmen secara publik untuk bekerja dengan anggotanya dan pemerintah daerah untuk memenuhi tantangan yang mendesak ini. Misalnya, CBI mendorong setiap anggota untuk melakukan dekarbonisasi terhadap operasi mereka dan berkolaborasi dengan mitra sektor untuk mengurangi emisi di seluruh rantai pasokan. CBI juga menganjurkan pemerintah untuk meloloskan undang-undang khusus terkait perubahan iklim dan berinvestasi dalam ekonomi rendah karbon untuk membantu

bisnis bertransisi.

3. **US Business Roundtable (BRT):** US Business Roundtable adalah asosiasi CEO dari 200 perusahaan terbesar di Amerika, yang mewakili 20 juta karyawan dan pendapatan tahunan lebih dari Rp.9 triliun. Pernyataan BRT yang mendefinisikan ulang tujuan korporasi dari keutamaan pemegang saham menjadi tanggung jawab pemangku kepentingan pada tanggal 19 Agustus 2019, yang ditandatangani oleh 181 CEO anggota, menggambarkan pengaruh dan dampak leverage yang dapat dimiliki oleh asosiasi industri. Meskipun ada beberapa kritik terhadap cara perusahaan anggota menerapkan komitmen dalam praktik, tidak dapat diragukan lagi bahwa anggota BRT secara kolektif menyatakan bahwa tujuan bisnis adalah untuk "tidak hanya melayani pemegang saham mereka, tetapi juga memberikan nilai kepada pelanggan mereka, berinvestasi pada karyawan, berurusan secara adil dengan pemasok dan mendukung masyarakat tempat mereka beroperasi" telah memengaruhi banyak perusahaan, investor, dan kelompok aktivis lainnya untuk mengambil tindakan. Sejak 2019, para CEO anggota dan perusahaan mereka telah mengadopsi sejumlah inisiatif yang terkait dengan peningkatan upah minimum, peningkatan kesehatan dan keselamatan karyawan, investasi di masyarakat, mendukung hak pemilih dan memprioritaskan aksi iklim dan perlindungan lingkungan.
4. **Konfederasi Industri India (CII):** CII bermitra dengan mitra industri, pemerintah, dan masyarakat sipil untuk membangun ekonomi yang akan mempromosikan pembangunan India. Konfederasi ini memiliki 900 anggota dari sektor swasta dan publik serta keanggotaan tidak langsung sebanyak 300.000 perusahaan dari 294 asosiasi perdagangan nasional dan lokal. CII mempromosikan beberapa inisiatif yang terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan, perubahan iklim, pembangunan berkelanjutan, dan banyak lagi dengan memanfaatkan kemitraan lintas sektor dan menyediakan layanan konsultasi serta temuan penelitian bagi perusahaan. Komite Nasional Tanggung Jawab Sosial Perusahaan & Pengembangan Komunitas CII didirikan pada tahun 2001 untuk mempromosikan berbagi praktik terbaik di antara para anggotanya. Komite bermitra dengan Bursa Efek Bombay dan Institut Urusan Korporat India untuk menciptakan Sammaan, sebuah platform daring yang menghubungkan bisnis dengan LSM dan proyek komunitas yang membutuhkan pendanaan. Selain itu, Konfederasi menyelenggarakan pelatihan dan berkonsultasi dengan perusahaan di bidang yang terkait dengan kebijakan lingkungan dan perubahan iklim, pelaporan keberlanjutan, keterlibatan pemangku kepentingan, dekarbonisasi dan manajemen bencana.

Di tingkat global, empat contoh asosiasi perdagangan dan industri yang telah mengambil tindakan khusus untuk menyebarkan praktik ESG di antara para anggotanya dan yang menawarkan pelajaran yang berguna bagi sektor industri lainnya dirangkum dalam Kotak 7.1 Ini hanyalah delapan contoh dari kemungkinan ratusan asosiasi perdagangan, industri, dan bisnis yang representatif. Jika lebih banyak asosiasi mengambil pendekatan yang lebih strategis dan ambisius untuk mendorong atau mengharuskan perusahaan anggotanya untuk

mendukung tujuan sosial dan lingkungan tertentu, efek penggandanya akan substansial. Secara kolektif, asosiasi ini menjangkau jutaan perusahaan di hampir setiap negara, dengan ratusan juta karyawan, pengaruh substansial dengan pemerintah, dan beberapa triliun dolar dalam pendapatan dan pengeluaran R&D. Sebuah studi tahun 2013 yang melibatkan lima asosiasi (Consumer Goods Forum, IFPMA, CropLife International, International Fertilizer Industry Association, dan European Chemical Industry Council), misalnya, menemukan bahwa pendapatan tahunan perusahaan anggotanya sekitar Rp.4,3 triliun. Para penulis menyimpulkan, "Seiring asosiasi dagang memajukan program mereka di sepanjang lintasan bisnis dan masyarakat, mereka tidak hanya akan meningkatkan kemampuan mereka untuk menjadi pengganda kekuatan pada isu-isu penting; mereka juga akan secara bersamaan meningkatkan proposisi nilai mereka bagi perusahaan anggotanya."

Para CEO perusahaan terkemuka mulai memberi tekanan pada asosiasi dagang mereka untuk mengambil sikap yang lebih progresif dalam melobi tujuan sosial dan lingkungan. Mengingat ketidakpercayaan publik terhadap aktivitas lobi politik dari banyak asosiasi dagang dan industri, ada bahaya bahwa tindakan tersebut dapat menimbulkan kekhawatiran tambahan tentang "bisnis besar" yang memiliki pengaruh yang tidak semestinya, atau kritik bahwa asosiasi bisnis melakukan "greenwashing" dengan membuat pernyataan progresif, tetapi kemudian terus melobi kebijakan atau insentif yang menguntungkan perusahaan dengan mengorbankan pemangku kepentingan lainnya. Kekhawatiran ini harus dipahami dan dihormati. Asosiasi perdagangan dapat membantu mengatasinya dengan bersikap transparan tentang kegiatan mereka, menetapkan tujuan dan komitmen publik, dan bersikap terbuka terhadap evaluasi independen mengenai kemajuan, seperti yang dilakukan oleh keempat asosiasi yang diprofilkan dalam Kotak 7.1.

Kotak 7.1 Empat Asosiasi Perdagangan dan Industri Global yang Meningkatkan Kepemimpinan Keberlanjutan di Seluruh Industri

<p>Membuat komitmen publik di seluruh industri bagi para anggota untuk mencapai tujuan dan target sosial dan lingkungan</p>	<p>Forum Barang Konsumen (CGF). CGF dapat menelusuri sejarahnya kembali ke tahun 1953 dan kini memiliki visi untuk "mencapai kehidupan yang lebih baik melalui bisnis yang lebih baik." Dengan lebih dari 400 perusahaan anggota manufaktur dan ritel dan dewan yang dipimpin oleh CEO yang beranggotakan 50 orang, CGF telah menetapkan pilar-pilar kerja mengenai keberlanjutan lingkungan dan sosial, kesehatan dan kesejahteraan, dan keamanan pangan, antara lain. Pekerjaan setiap pilar dipandu oleh resolusi dan komitmen publik, dengan target terikat waktu tertentu yang bertujuan untuk mendorong fokus dan kinerja di seluruh industri terhadap tantangan yang relevan. Target tersebut mencakup komitmen untuk mengatasi penggundulan hutan, penggunaan refrigeran HFC, limbah makanan, kerja paksa, serta kesehatan dan kesejahteraan.</p> <p>Pada tahun 2016, Program Kepatuhan Sosial Global (GSCP) juga diintegrasikan ke dalam CGF, yang merupakan upaya lintas industri untuk mendorong konvergensi dalam perangkat dan pelaporan guna</p>
--	--

	<p>meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan dalam rantai pasokan barang konsumen. CGF akan membangun kerja GSCP dengan mempromosikan Inisiatif Rantai Pasokan Berkelanjutan, yang akan menyederhanakan perbandingan skema audit dan sertifikasi pihak ketiga sesuai dengan Inisiatif Keamanan Pangan Global CGF.</p>
<p>Menetapkan standar kinerja industri secara luas bagi anggota dalam bidang kesehatan, keselamatan, lingkungan dan keamanan serta menciptakan Peta Jalan Teknologi yang berkelanjutan</p>	<p>Dewan Internasional Asosiasi Kimia (ICCA). Bersama beberapa afiliasi regionalnya, ICCA merupakan salah satu asosiasi perdagangan pertama yang secara terbuka membahas isu-isu kesehatan, keselamatan, dan lingkungan.</p> <p>Pada tahun 1985, sebagai tanggapan terhadap Bencana Bhopal, yang merupakan bencana industri terburuk di dunia dengan jumlah korban tewas resmi lebih dari 5000 orang, industri kimia Kanada membentuk program Responsible Care® untuk mendorong peningkatan berkelanjutan dalam kinerja kesehatan, keselamatan, lingkungan, dan keamanan serta meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan dan selama bertahun-tahun telah menjadikannya sebagai persyaratan keanggotaan. Piagam global diadopsi pada tahun 2006 dan program tersebut dilaksanakan oleh asosiasi dan perusahaan kimia nasional di lebih dari 60 negara. Saat ini, anggota ICCA mempekerjakan 120 juta orang di 70 negara di seluruh dunia dan menguasai 90% dari seluruh penjualan bahan kimia global.</p> <p>Dalam beberapa tahun terakhir, ICCA telah meluncurkan program tentang pembangunan berkelanjutan, dengan fokus pada peran bahan kimia dalam mengatasi tantangan dan kekhawatiran pemangku kepentingan terkait kesehatan publik, ketahanan pangan, air bersih, perubahan iklim, dan plastik. Program ICCA mencakup inisiatif Peta Jalan Teknologi, yang berfokus pada eksplorasi dan promosi teknologi yang dapat mendorong nilai bisnis baru sekaligus secara eksplisit mengatasi tantangan global, sosial, dan lingkungan.</p>
<p>Menyusun Kode Etik untuk seluruh industri bagi anggota dan kemitraan serta kampanye untuk mengatasi tantangan kesehatan global</p>	<p>Federasi Internasional Produsen dan Asosiasi Farmasi. IFPMA mewakili beberapa perusahaan biofarmasi dan asosiasi regional dan nasional terbesar di dunia. Semua anggota diharuskan menandatangani Kode Etik IFPMA, yang pertama di jenisnya untuk sektor apa pun.</p> <p>Kode ini pertama kali ditulis pada tahun 1981 dan telah mengalami lima kali revisi selama empat dekade terakhir untuk memastikan bahwa praktik anggota selaras dengan standar etika yang terus berkembang. Revisi tahun 2012 memperluas cakupan Kode di luar praktik pemasaran untuk "mencakup semua interaksi dengan profesional perawatan kesehatan, lembaga medis, dan organisasi pasien." Revisi terbaru tahun 2019 menetapkan standar yang lebih tinggi, termasuk melarang hadiah dan alat bantu promosi serta mengembangkan Etos IFPMA yang mengubah Kode dari dokumen berbasis aturan menjadi dokumen berbasis nilai.</p> <p>IFPMA juga bekerja sama dengan perusahaan anggotanya dalam berbagai inisiatif untuk secara kolektif mengatasi berbagai tantangan</p>

	<p>kesehatan global dan untuk membuat profil peluang kemitraan guna memperkuat sistem kesehatan dan meningkatkan akses ke obat-obatan yang terjangkau, termasuk berbagi opsi kebijakan untuk Cakupan Kesehatan Universal. Pada tahun 2020, lebih dari 20 anggotanya meluncurkan Dana Aksi AMR untuk menyediakan 2–4 antibiotik baru bagi pasien pada tahun 2030, guna mengatasi peningkatan pesat resistensi antimikroba. IFPMA juga merupakan mitra pendiri Access to COVID-19 Tools ACT-Accelerator. Ini termasuk Fasilitas Akses Global Vaksin COVID-19 (COVAX), yang bertujuan untuk mendukung kemitraan publik-swasta guna mempercepat pengembangan, produksi, dan akses yang adil terhadap vaksin COVID-19 yang aman, efektif, dan terjangkau. Selain itu, IFPMA telah meluncurkan kampanye #TeamVaccines untuk menyebarkan kepercayaan dan keyakinan terhadap vaksin. Jelas, anggota yang relevan akan memperoleh manfaat dari kemampuan menjual lebih banyak produk mereka karena inisiatif ini, tetapi pada saat yang sama kemampuan R&D, produksi, dan distribusi industri sangat penting untuk meningkatkan kesehatan masyarakat global dan bekerja sama dapat membantu meningkatkan dampak.</p>
<p>Menetapkan tolok ukur industri untuk menilai kontribusi terhadap SDGs dan menyelenggarakan platform Mobile for Development</p>	<p>Asosiasi GSMA: GSMA mewakili lebih dari 750 operator dan hampir 400 perusahaan lain dalam ekosistem komunikasi seluler yang lebih luas.</p> <p>Ini termasuk produsen ponsel dan perangkat, perusahaan perangkat lunak, penyedia peralatan dan perusahaan internet, serta organisasi di sektor industri yang berdekatan. Pada dasarnya, perusahaan yang memproduksi produk dan jaringan yang menjangkau lebih dari 5 miliar pelanggan seluler unik di seluruh dunia. GSMA adalah asosiasi industri representatif pertama yang mengembangkan metodologi untuk mengukur kontribusi industri terhadap Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, menerbitkan Laporan Dampak Industri Seluler pertamanya pada tahun 2016. Dalam laporan dampak tahun 2020, GSMA mencatat bahwa dengan penggunaan layanan seluler yang semakin cepat, dampak industri terhadap SDG tumbuh lebih cepat dari sebelumnya, “misalnya, 1,6 miliar pelanggan seluler menggunakan ponsel mereka pada tahun 2019 untuk meningkatkan atau memantau kesehatan mereka, yang merupakan peningkatan sebesar 330 juta sejak tahun 2018. Selain itu, 2,3 miliar pelanggan menggunakan layanan keuangan seluler, peningkatan sebesar 620 juta sejak tahun 2018.” Pada saat yang sama, laporan tersebut menyoroti meningkatnya eksklusi dan kerentanan orang-orang yang tidak memiliki akses ke teknologi digital, yang diperburuk oleh pandemi COVID-19, dan semakin mendesaknya untuk mengatasi kesenjangan digital. Selain itu, Prakarsa Seluler untuk Pembangunan GSMA mendukung berbagai proyek yang bertujuan untuk menguji dan menyebarkan inovasi dan kemitraan yang dapat diskalakan dalam</p>

	solusi seluler untuk mengatasi berbagai prioritas pembangunan. Solusi yang termasuk di dalamnya adalah mHealth, AgriTech, Identitas Digital, Uang Seluler, Perempuan Terhubung, dan Tanggap Bencana.
--	--

Membentuk Koalisi Kepemimpinan Tanggung Jawab Perusahaan yang Terarah

Meskipun asosiasi bisnis yang representatif di tingkat global, regional, nasional, dan industri menjangkau jumlah perusahaan terbesar, kelompok kedua aliansi pra-kompetitif yang dipimpin bisnis telah muncul selama dua dekade terakhir yang melibatkan sejumlah kecil perusahaan, tetapi lebih berpengaruh dalam mendorong agenda pembangunan berkelanjutan. Ini adalah koalisi tanggung jawab perusahaan—kelompok kepemimpinan bisnis sukarela yang dipilih sendiri yang memiliki fokus khusus untuk mengintegrasikan isu keberlanjutan atau ESG ke dalam praktik bisnis inti dan memainkan peran kolektif aktif dalam mendorong pertumbuhan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.³⁸ Dalam hampir semua kasus, mereka telah didirikan oleh kelompok usaha rintisan yang relatif kecil dari para juara bisnis di tingkat CEO atau eksekutif senior, dan yang paling sukses mempertahankan keterlibatan aktif dari para eksekutif bisnis senior. Kotak 7.2 menggambarkan jangkauan dan fokus dari beberapa koalisi ini yang difokuskan pada sektor industri tertentu atau di negara tertentu. Semua perusahaan harus meninjau koalisi kepemimpinan tanggung jawab perusahaan di industri mereka dan negara-negara utama tempat mereka beroperasi guna menjajaki peluang keterlibatan.

Kotak 7.2 Contoh Koalisi Kepemimpinan Bisnis yang Berfokus pada Penanganan Tantangan Sosial dan Lingkungan

Contoh-contoh ini menggambarkan bagaimana koalisi investor dan pemimpin bisnis di sektor industri tertentu dapat bekerja sama untuk memajukan kemajuan di seluruh industri dalam hal ESG dan pembangunan berkelanjutan.

1. Koalisi Tanggung Jawab Perusahaan yang Berfokus pada Industri

Prinsip-prinsip untuk Investasi yang Bertanggung Jawab: Dibentuk pada tahun 2006, dengan dukungan dari UN Global Compact dan Program Lingkungan Perserikatan Bangsa-Bangsa, PRI adalah salah satu koalisi pertama yang terdiri dari manajer aset utama dan pemilik aset dengan fokus khusus pada keberlanjutan dan investasi yang bertanggung jawab. Koalisi ini menetapkan seperangkat enam prinsip untuk mempercepat integrasi faktor-faktor ESG ke dalam keputusan investasi dan kepemilikan keuangan serta menghasilkan platform penelitian dan tindakan kolektif tentang berbagai topik ESG dan untuk berbagai pemilik aset, manajer, dan kelas aset. Pada pertengahan 2021, jumlah penandatanganannya telah bertambah dari 100 menjadi sekitar 4000 penandatangan, yang secara kolektif mengelola sekitar Rp.120 triliun.

The International Council on Mining and Metals: Ini adalah koalisi yang terdiri dari lebih dari 20 perusahaan pertambangan terkemuka di dunia dan sekitar 30 asosiasi pertambangan regional dan nasional, yang bersama-sama bertanggung jawab atas sebagian besar produksi mineral dan logam global. Koalisi ini didedikasikan sepenuhnya untuk meningkatkan keselamatan dan pembangunan berkelanjutan di sektor ini. Didirikan pada tahun 2001, keanggotaannya berada di tingkat CEO dan semua anggota diharuskan untuk berkomitmen pada seperangkat sepuluh Prinsip Pembangunan Berkelanjutan, yang mendukung pernyataan posisi dan praktik pelaporan yang transparan dan akuntabel terhadap serangkaian ekspektasi kinerja.

The Responsible Business Alliance: Awalnya didirikan oleh delapan perusahaan pada tahun 2004 sebagai Electronics Industry Corporate Citizenship Coalition, untuk mengembangkan dan menerapkan kode etik yang ditujukan untuk mendorong peningkatan di seluruh industri pada isu-isu sosial, lingkungan, dan etika pada rantai pasokan elektronik. Saat ini, mandatnya telah diperluas ke lebih dari 100 perusahaan anggota di sektor elektronik, ritel, otomotif, dan mainan, serta fokus yang kuat pada hak dan kesejahteraan pekerja di samping kinerja lingkungan, dengan kelompok kerja yang ditargetkan untuk mengatasi berbagai isu yang menantang dalam rantai nilai.

Prinsip-prinsip Ekuator: Pada tahun 2006, IFC mengumpulkan bersama sekelompok kecil tujuh bank untuk mengembangkan kerangka kerja manajemen risiko bersama, yang dimodelkan pada Standar Kinerja IFC untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko sosial dan lingkungan dalam berbagai proyek. Saat ini, prinsip-prinsip tersebut telah secara resmi diadopsi oleh sekitar 84 lembaga keuangan di seluruh dunia, baik publik maupun swasta, dan mencakup lebih dari 70% utang pembiayaan proyek internasional di pasar-pasar berkembang.

2. Koalisi Tanggung Jawab Perusahaan Tingkat Negara

Terdapat sejumlah koalisi yang semakin banyak yang berfokus pada promosi keberlanjutan perusahaan dan praktik bisnis yang bertanggung jawab di tingkat nasional atau regional. Koalisi-koalisi tersebut mencakup organisasi-organisasi seperti Philippine Business for Social Progress; Business in the Community di Inggris; National Business Initiative di Afrika Selatan; Swedish Leadership for Sustainable Development; Koalisi Pertumbuhan Berkelanjutan Belanda dan Maal'a di Israel, untuk menyebutkan beberapa contoh. Penelitian oleh salah satu penulis bersama Profesor David Grayson, yang diterbitkan pada tahun 2013, mengidentifikasi koalisi tanggung jawab perusahaan tingkat nasional yang dipimpin oleh bisnis di sekitar 70 negara, termasuk lebih dari dua pertiga dari 100 negara dengan perekonomian terbesar di dunia.

Ada juga sejumlah inisiatif lintas-industri dengan fokus khusus pada kerja sama untuk mencapai pembangunan berkelanjutan di tingkat global dan nasional. Dua contoh global yang dipimpin CEO adalah:

- ❖ Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan: WBCSD didirikan pada Januari 1995 sebagai penggabungan antara Dewan Bisnis untuk Pembangunan Berkelanjutan, yang dibentuk pada tahun 1990 untuk memberikan masukan bisnis pada Konferensi PBB tentang Lingkungan dan Pembangunan tahun 1992 (KTT Bumi Rio), dan Dewan Industri Dunia untuk Lingkungan, yang dibentuk oleh Kamar Dagang Internasional untuk tujuan yang sama. Dengan demikian, organisasi ini merupakan salah satu organisasi yang dipimpin CEO paling lama berdiri, global, dan multiindustri di dunia yang sepenuhnya didedikasikan untuk "bekerja sama untuk mempercepat transisi menuju dunia yang berkelanjutan." Hingga pertengahan tahun 2021, lebih dari 200 perusahaan anggota WBCSD mewakili pendapatan gabungan lebih dari Rp.8,5 triliun dan 19 juta karyawan, bekerja sama dengan jaringan hampir 70 dewan bisnis nasional di seluruh dunia.
- ❖ Pakta Global Perserikatan Bangsa-Bangsa: Pada bulan Januari 1999, mendiang Sekretaris Jenderal PBB, Kofi Annan menyampaikan pidato utama kepada para pemimpin yang menghadiri pertemuan tahunan Forum Ekonomi Dunia. Ia menyampaikan seruan berikut untuk bertindak, "Saya mengusulkan agar Anda, para pemimpin bisnis yang berkumpul di Davos, dan kami, Perserikatan Bangsa-Bangsa, memulai perjanjian global yang berisi nilai-nilai dan prinsip-prinsip bersama, yang akan memberikan wajah manusiawi pada pasar global." Enam bulan kemudian, Perjanjian Global PBB diluncurkan oleh sekelompok kecil CEO dan kepala beberapa badan PBB serta serikat pekerja global. Kini, perjanjian ini merupakan inisiatif keberlanjutan perusahaan terbesar di dunia, dengan sekitar 12.000+ penandatanganan di lebih dari 160 negara, yang mewakili berbagai sektor dan skala industri, hingga pertengahan tahun 2021. CEO menandatangani Perjanjian tersebut dengan berkomitmen untuk menyelaraskan strategi dan operasi perusahaan mereka dengan serangkaian sepuluh prinsip yang didasarkan pada perjanjian internasional di bidang hak asasi manusia, ketenagakerjaan, lingkungan, dan antikorupsi, serta melaporkan kemajuan mereka kepada publik. Mereka juga terlibat dalam koalisi yang bertujuan untuk mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di tingkat lokal atau nasional. Ini hanyalah contoh kecil dari koalisi tanggung jawab perusahaan yang spesifik untuk sektor tertentu atau di tingkat negara. Semuanya menunjukkan efek pengganda dari perusahaan-perusahaan besar yang bekerja sama atas dasar pra-persaingan untuk mendorong pembangunan berkelanjutan di sektor industri mereka sendiri dan di sepanjang rantai pasokan global mereka sendiri. Beberapa dari koalisi tersebut telah menjalani tinjauan atau evaluasi independen untuk menilai dampaknya. Tinjauan terhadap koalisi kepemimpinan bisnis yang paling efektif menyoroti faktor-faktor keberhasilan penting berikut:
 - Dipimpin oleh CEO: Sebagian besar koalisi dipimpin oleh CEO atau eksekutif

- bisnis senior, dengan kelompok inti dari para pendukung CEO aktif yang menggerakkan rekan-rekan dan pesaing mereka.
- Seperangkat prinsip dasar atau kode etik berdasarkan konsultasi yang ekstensif dan ketat: Sebagian besar memperoleh kredibilitas dengan mengharuskan pesertanya untuk mematuhi dan melaporkan kemajuan terhadap prinsip-prinsip, standar kinerja, atau kode praktik yang jelas.
 - Sasaran atau komitmen publik: Beberapa dari koalisi tersebut juga telah menetapkan sasaran publik untuk hasil pembangunan berkelanjutan yang spesifik.
- ❖ Kelompok kerja aktif dengan tanggung jawab yang jelas: Selain dukungan CEO yang kuat, banyak yang telah membentuk kelompok kerja tingkat praktisi untuk mendorong tindakan di seluruh industri terhadap risiko dan peluang keberlanjutan paling material yang dihadapi oleh para pesertanya.

7.3 PARTISIPASI PLATFORM MULTI-STAKEHOLDER

Kemitraan yang paling menantang adalah platform multi-stakeholder yang melibatkan kolaborasi antara kelompok perusahaan besar bersama aktor lain seperti pemerintah dan organisasi masyarakat sipil dan ditujukan untuk mengatasi kegagalan pasar sistemik atau kesenjangan tata kelola untuk mencapai perubahan transformasional. Beberapa di antaranya didirikan di tingkat global dengan platform nasional. Yang lainnya adalah aliansi nasional atau di seluruh kota. Beberapa didirikan sebagai badan yang diatur dan didanai secara independen, sementara yang lain diselenggarakan atau diinkubasi dalam organisasi multi-stakeholder atau "tulang punggung" yang ada seperti Forum Ekonomi Dunia atau badan antarpemerintah seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa dan Grup Bank Dunia.

Forum Ekonomi Dunia telah menggambarkan platform ambisius ini sebagai "Proyek Mercusuar," yang digambarkannya sebagai "multi-stakeholder; transformatif dalam upaya untuk memperbaiki masalah sistemik yang dapat memicu perubahan besar pada tantangan yang diakui; berorientasi ke masa depan dalam upaya untuk memanfaatkan teknologi dan sains Revolusi Industri Keempat; didukung dengan baik oleh industri dengan dukungan dari para eksekutif dan direktur tingkat atas; dan dengan potensi pertumbuhan atau replikasi." Kotak 7.3 menggambarkan beberapa cara di mana Forum telah mengkatalisasi, menyelenggarakan, menginkubasi atau menjadi tuan rumah bagi beberapa platform multi-pemangku kepentingan global terkemuka.

Kotak 7.3 Peran Forum Ekonomi Dunia dalam Mengkatalisasi, Menginkubasi, dan Menjadi Tuan Rumah bagi Platform Multi-Pemangku Kepentingan

Forum Ekonomi Dunia (WEF) telah diakui oleh Badan Federal Swiss sebagai Organisasi Internasional untuk Kerja Sama Publik-Swasta. Forum ini mendukung platform multi-pemangku kepentingan (MSP) di berbagai tahap dengan membantu meluncurkan, menjadi tuan rumah, atau menginkubasi kemitraan yang mengatasi tantangan global, regional, dan

industri di berbagai bidang seperti kesehatan global, perubahan iklim, pembangunan berkelanjutan, dan perdagangan. Contoh-contoh berikut menggambarkan beberapa inisiatif kolaboratif ini:

1. Contoh Forum yang Menyediakan Platform untuk Membantu Memacu atau Meluncurkan MSP

Inisiatif Pasar Berkelanjutan (SMI): Inisiatif ini diluncurkan oleh Yang Mulia Pangeran Wales pada Pertemuan Tahunan Forum Ekonomi Dunia tahun 2020. Berdasarkan lima dekade sebagai pejuang keberlanjutan dan tanggung jawab perusahaan, termasuk perannya sebagai Presiden UK's Business in the Community dan mantan Prince of Wales International Business Leaders Forum, inisiatif baru ini bekerja sama dengan Forum, pelopor CEO dan lainnya untuk mempercepat perubahan tingkat sistem melalui model bisnis dan pembiayaan baru serta keterlibatan dengan pemerintah. Melalui diskusi dan penelitian khusus industri dan isu, rencana aksi sepuluh poin, konten media TV, dialog dengan platform pemerintah seperti G7 dan laboratorium inovasi dan desain Terra Carta, SMI bertujuan untuk mempercepat dan meningkatkan kemajuan menuju masa depan yang berkelanjutan. GAVI, The Vaccine Alliance: GAVI adalah kemitraan publik-swasta internasional yang berupaya menyelamatkan nyawa dan melindungi kesehatan masyarakat dengan meningkatkan tingkat imunisasi di seluruh dunia. Aliansi ini menyatukan lembaga-lembaga internasional seperti WHO dan UNICEF, akademisi, organisasi masyarakat sipil, yayasan, produsen vaksin, dan industri. GAVI diluncurkan pada tahun 2000 pada Pertemuan Tahunan Forum tersebut. Sejak didirikan, hingga pertengahan tahun 2021, GAVI dan mitranya telah memvaksinasi lebih dari 822 juta anak di beberapa negara termiskin di dunia, membantu mencegah sekitar 14 juta kematian yang diprediksi. GAVI memainkan peran utama dalam upaya untuk meningkatkan kesetaraan vaksin COVID-19 dengan memimpin COVAX bersama dengan Koalisi untuk Kesiapsiagaan Pandemi, Organisasi Kesehatan Dunia, dan UNICEF. COVAX adalah pilar vaksin dari COVID-19 Tools (ACT) Accelerator, yang merupakan kolaborasi global yang berupaya mempercepat pengembangan, produksi, dan akses yang adil terhadap tes, perawatan, dan vaksin COVID-19.

Global Fund: Global Fund bekerja sama dengan pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan lembaga teknis untuk menerapkan model dan aliansi inovatif guna mengakhiri AIDS, tuberkulosis, dan malaria. Dana tersebut menginvestasikan lebih dari Rp. 40 Triliyun setiap tahun untuk mendukung program penelitian dan pengobatan di lebih dari 100 negara. Sebagai hasil dari upayanya, 38 juta jiwa telah diselamatkan sejak didirikan, termasuk penurunan 50% dalam kematian yang disebabkan oleh AIDS, tuberkulosis, dan malaria di negara-negara tempat Dana Global berinvestasi. Forum Ekonomi Dunia telah menyediakan Dana Global sebuah platform untuk berkomunikasi dan berkolaborasi dengan para mitra sejak Dana tersebut diluncurkan pada Pertemuan Tahunan Forum pada tahun 2002.

2. Contoh-contoh Forum yang Menjadi Tuan Rumah MSP

Food Action Alliance (FAA): FAA membangun pelajaran yang dipelajari selama satu dekade dari Visi Baru WEF untuk Pertanian. Ini adalah jaringan perusahaan pangan dan agribisnis, bank dan lembaga keuangan pembangunan, organisasi PBB, nirlaba, dan inisiatif tingkat negara yang diselenggarakan oleh Forum. Organisasi anggota bertindak secara kolektif untuk merancang dan berinvestasi dalam "platform unggulan" tingkat negara yang bertujuan untuk memproduksi makanan "secara efisien dan berkelanjutan, yang dapat diakses oleh semua orang, dalam mendukung transisi menuju pola makan yang lebih sehat dan hasil lingkungan yang lebih baik" yang sejalan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan PBB dan Perjanjian Iklim Paris. Jaringan FAA bertujuan untuk memanfaatkan rantai nilai komoditas pangan dan platform multi-pemangku kepentingan untuk mengubah sistem pangan, melalui inovasi dan koordinasi. Hingga saat ini, Aliansi telah mengkatalisasi jaringan kemitraan lintas sektor WEF untuk membangun lebih dari 100 inisiatif rantai nilai di 25 negara, melibatkan beberapa ratus organisasi swasta dan publik.

Pusat Revolusi Industri Keempat: Revolusi Industri Keempat adalah program yang dipimpin Forum yang memfasilitasi kemitraan lintas sektor untuk mengembangkan dan meningkatkan skala model tata kelola global demi penggunaan teknologi digital dan teknologi lainnya yang bertanggung jawab. Pusat ini bekerja sama dengan berbagai bisnis, pemerintah, lembaga akademis, dan organisasi masyarakat sipil "untuk mengembangkan, membuat prototipe, dan menguji kolaborasi perintis serta model tata kelola guna memastikan manfaat teknologi dimaksimalkan, dan risikonya diperhitungkan." Secara khusus, Pusat ini bekerja sama dengan para mitranya untuk merancang kerangka kebijakan dan area protokol tata kelola dalam area fokus berikut: Kecerdasan Buatan dan Pembelajaran Mesin, Internet untuk Segala dan Transformasi Perkotaan, Teknologi Blockchain dan Buku Besar Terdistribusi, Kebijakan Data, dan Mobilitas Perkotaan yang Otonom, serta Drone dan Ruang Udara Masa Depan.

Aliansi Baterai Global (GBA): Rantai nilai baterai yang sirkular dan bertanggung jawab merupakan salah satu pendorong utama untuk mencapai Perjanjian Iklim Paris. Pada tahun 2017, Forum tersebut mengadakan platform kolaborasi publik-swasta yang terdiri dari sekitar 70 organisasi, dengan dua tujuan: mempercepat penyebaran baterai dan mengembangkan pedoman dan inisiatif untuk memastikan bahwa baterai ini diproduksi dan digunakan secara bertanggung jawab dan berkelanjutan, dari penambangan hingga akhir masa pakainya. Hal ini memerlukan upaya kolektif untuk mengatasi berbagai masalah kompleks di seluruh rantai nilai mulai dari pencegahan pelanggaran hak asasi manusia dan memastikan kondisi kerja yang lebih aman, hingga penurunan emisi dan peningkatan penggunaan kembali dan daur ulang.

Aliansi Hutan Tropis (TFA): TFA adalah platform aksi kolektif yang diselenggarakan di Forum yang menyatukan lebih dari 170 organisasi untuk mendorong transisi global menuju pembangunan pedesaan yang berkelanjutan dan rantai pasokan bebas deforestasi untuk komoditas yang menggunakan minyak kelapa sawit, kedelai, daging sapi, dan kertas/bubur kertas. Mitra aliansi meliputi perwakilan sektor swasta, pemerintah, organisasi masyarakat sipil, kelompok adat, dan organisasi multilateral dari seluruh Amerika Latin, Afrika Barat dan Tengah, serta Asia Tenggara.

3. Contoh Forum Inkubasi MSP

Platform untuk Mempercepat Ekonomi Sirkular (PACE): PACE adalah kemitraan publik-swasta yang berfokus pada percepatan transisi menuju ekonomi sirkular. Platform menghubungkan para pemimpin di sektor publik dan swasta dengan solusi inovatif untuk meningkatkan praktik terbaik dengan cepat dan mendorong perubahan sistemik. PACE saat ini terlibat dalam peningkatan "tindakan ekonomi sirkular pada plastik; elektronik dan peralatan modal; pangan dan pertanian; serta tekstil dan mode." Didirikan oleh Forum pada tahun 2017 dan sekarang berlokasi di Pusat Bisnis Berkelanjutan World Resources Institute.

2030 Water Resources Group (2030 WRG): 2030 WRG adalah kemitraan publik-swasta yang diselenggarakan oleh Grup Bank Dunia yang dirancang "untuk membantu negara-negara menutup kesenjangan antara permintaan dan pasokan air pada tahun 2030." Saat ini, WRG melibatkan 900 mitra dari berbagai sektor, bekerja di 14 negara di seluruh dunia, dan telah menginvestasikan Rp.893 juta dalam program pengelolaan air. Investasi ini telah membantu menghilangkan pembuangan hampir 300 juta meter kubik air limbah yang tidak diolah, menghindari pengambilan setengah miliar meter kubik air tawar, dan meningkatkan kemampuan penyimpanan yang hemat biaya. Forum memainkan peran inti dalam membangun dan menginkubasi WRG 2030, sebelum dipisahkan untuk diselenggarakan di IFC dan kemudian Bank Dunia, dan terus terwakili dalam tata kelola global dan komite pengarah inisiatif tersebut.

Aliansi Global untuk Fasilitasi Perdagangan: Ini adalah kemitraan publik-swasta yang berfokus pada "mengurangi waktu dan biaya pelaksanaan perdagangan dan untuk menghilangkan hambatan pada rantai pasokan." Aliansi ini dipimpin oleh WEF bersama dengan Pusat Perusahaan Swasta Internasional, Kamar Dagang Internasional, dan Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Aliansi membantu negara-negara berdagang dengan lebih mudah dengan mempromosikan digitalisasi dan memfasilitasi dialog untuk memfasilitasi berbagi praktik terbaik. Program ini telah atau saat ini terlibat dalam lebih dari 20 proyek kolaboratif di Amerika Selatan, Afrika Utara dan Barat, serta Asia Tenggara.

Tiga tujuan paling umum dari platform multi-stakeholder adalah:

- ❖ Memobilisasi sumber daya untuk membuat sistem penting bekerja lebih baik bagi

- manusia dan planet ini, misalnya, sistem kesehatan, pangan, dan energi
- ❖ Mengembangkan aturan dan standar sukarela untuk menyebarkan praktik bisnis yang bertanggung jawab
- ❖ Mengadvokasi dan berkampanye untuk mengubah kebijakan dan sikap publik

Bagian berikut membahas beberapa contoh utama di masing-masing dari ketiga bidang ini, meskipun kemitraan multi-stakeholder yang paling efektif sering kali berfokus pada pencapaian beberapa tujuan ini secara bersamaan.

Memobilisasi Sumber Daya untuk Membuat Sistem Penting Berfungsi Lebih Baik bagi Manusia dan Planet

Semakin banyak koalisi multi-pemangku kepentingan yang dibentuk dengan tujuan utama untuk memanfaatkan sumber daya yang diperlukan, seperti pendanaan, penelitian dan pengembangan, teknologi, logistik dan kemampuan distribusi, pemasaran dan platform kesadaran publik dan sebagainya, yang dibutuhkan untuk mengatasi hambatan sistemik dalam meningkatkan kehidupan, mata pencaharian dan pembelajaran masyarakat atau untuk membuat ekosistem lingkungan, lanskap skala besar dan kota lebih tangguh. Sumber daya dan kemampuan yang diperlukan ini tidak berada di satu perusahaan atau bahkan pemerintah. Karena itu, platform multi-pemangku kepentingan diperlukan untuk membantu mengoordinasikannya, terutama dalam skala besar. Platform tersebut telah sangat aktif dalam upaya untuk membuat sistem penting seperti makanan, kesehatan, energi, transportasi, keuangan dan pendidikan lebih adil dan inklusif bagi masyarakat dan lebih tangguh terhadap lingkungan.

Di bidang pangan dan pertanian, misalnya, kemitraan multi-pemangku kepentingan skala besar meliputi Aliansi untuk Revolusi Hijau di Afrika; Aliansi Global untuk Peningkatan Gizi; Platform Inisiatif Pertanian Berkelanjutan (SAI); Platform Sistem Pangan Forum Ekonomi Dunia, termasuk platform multi-pemangku kepentingan regional seperti Grow Asia; Koalisi Pangan dan Penggunaan Lahan; Aliansi Agribisnis Global; Yayasan EAT; dan berbagai koalisi rantai nilai khusus komoditas, seperti Yayasan Kakao Dunia, Dewan Pengelolaan Akuakultur, Inisiatif Kapas yang Lebih Baik, Meja Bundar tentang Biofuel Berkelanjutan, Meja Bundar Global tentang Daging Sapi Berkelanjutan, Meja Bundar tentang Kedelai Berkelanjutan, dan Bonsucro.

Mengembangkan Aturan dan Standar Sukarela untuk Menyebarkan Praktik Bisnis yang Bertanggung Jawab

Kerangka kerja global yang disetujui oleh kepala negara atau pemerintahan mereka, seperti Deklarasi Universal tentang Hak Asasi Manusia, Standar Perburuhan Internasional ILO, Pedoman OECD untuk Perusahaan Multinasional, Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, Perjanjian Iklim Paris, dan Prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia, memberikan landasan penting untuk mempromosikan dan menerapkan nilai, norma, dan standar global bersama di tingkat nasional dan lokal. Banyak perusahaan menggunakan ini untuk menilai dan meningkatkan kebijakan dan praktik ESG tingkat perusahaan mereka.

Di samping perjanjian global yang dinegosiasikan dan dilaksanakan oleh pemerintah, ada semakin banyak contoh platform multi-pemangku kepentingan yang ditujukan untuk

menyediakan mekanisme sukarela untuk menyebarkan praktik yang lebih bertanggung jawab oleh perusahaan, organisasi masyarakat sipil, dan dalam kasus tertentu pemerintah. Dalam beberapa situasi, ini merupakan respons terhadap kesenjangan tata kelola publik. Dalam situasi lain, ini merupakan pelengkap upaya pemerintah untuk mengatur dan memberi insentif bagi perubahan sistemik di pasar atau untuk memengaruhi perilaku publik terhadap isu sosial dan lingkungan. Contoh beberapa platform multi-pemangku kepentingan dengan tujuan ini meliputi:

- Meningkatkan tata kelola sumber daya alam: Extractives Industries Transparency Initiative; Voluntary Principles on Security and Human Rights; Marine and Forest Stewardship Councils; dan sejumlah program sertifikasi khusus komoditas di bidang pertanian, kehutanan, dan mineral.
- Menangani korupsi dan pencucian uang: Transparency International's sectoral and country based Integrity Pacts, khususnya dalam konstruksi skala besar, pembangunan infrastruktur, dan pengadaan publik; Partnering Against Corruption Initiative; dan Wolfsberg Group (koalisi bank-bank besar yang berfokus pada pengembangan kerangka kerja dan panduan untuk menangani kejahatan keuangan).
- Meningkatkan tata kelola digital: Menetapkan kerangka kerja tata kelola global yang tangkas dan melibatkan banyak pemangku kepentingan untuk teknologi digital yang disruptif telah menjadi salah satu isu tata kelola global yang paling penting dan menantang dalam beberapa tahun terakhir. Contohnya termasuk Centre for the Fourth Industrial Revolution, Partnership for Responsible AI, Partnership for Responsible Addressable Media, dan Smart Cities Alliance, antara lain.
- Menghormati hak asasi manusia dalam rantai pasokan barang konsumen, elektronik, dan pakaian: Contohnya termasuk Better Work Program, Fair Labor Association, Ethical Trading Initiative, Global Network Initiative, inisiatif Bangladesh Accord and Alliance, dan inisiatif ACT (Action, Collaboration, Transformation). Kotak 7.4 memaparkan dua contoh yang telah ada selama lebih dari satu dekade.

Kotak 7.4 Meningkatkan Hak Pekerja dan Kondisi Kerja Bersamaan dengan Produktivitas dan Profitabilitas Perusahaan

Enam puluh juta pekerja di seluruh negara berkembang bergantung pada industri garmen untuk mata pencaharian mereka. Lebih dari 80% adalah perempuan dan banyak dari mereka telah bermigrasi dari daerah pedesaan atau bahkan internasional dan pekerjaan garmen adalah pintu masuk pertama mereka ke pasar kerja. Sementara pabrik merupakan sumber pekerjaan yang berharga dan dapat membantu meningkatkan mata pencaharian pekerja dan keluarga mereka, kondisi kerja yang buruk tetap menjadi masalah yang mendesak. Mekanisme untuk menegakkan undang-undang ketenagakerjaan sering kali buruk dan pekerja mungkin tidak memiliki pemahaman yang baik tentang hak-hak mereka atau keterampilan untuk mewujudkannya secara efektif. Jika dilakukan secara berbeda, industri garmen global berpotensi mengangkat jutaan orang keluar dari kemiskinan dengan

menyediakan pekerjaan yang layak, memberdayakan perempuan, dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif serta daya saing bisnis.

Program Better Work didirikan pada tahun 2007 sebagai kolaborasi antara Organisasi Perburuhan Internasional Perserikatan Bangsa-Bangsa (ILO) dan International Finance Corporation (IFC), bagian dari Grup Bank Dunia. Program ini menyatukan semua tingkatan industri garmen untuk meningkatkan kondisi kerja dan penghormatan terhadap hak asasi manusia bagi para pekerja serta untuk meningkatkan daya saing bisnis pakaian jadi. Program ini aktif di 1.700 pabrik yang mempekerjakan lebih dari 2,4 juta pekerja di sembilan negara. Selain memberi saran kepada pabrik, Better Work bekerja sama dengan pemerintah untuk meningkatkan undang-undang ketenagakerjaan dan dengan merek-merek ritel besar untuk memastikan kemajuan yang berkelanjutan. Program ini juga memberi saran kepada serikat pekerja tentang cara memberi pekerja hak bicara yang lebih besar dalam kehidupan mereka, dan bekerja sama dengan para donor untuk membantu mencapai tujuan pembangunan yang lebih luas. Penilaian dampak independen oleh tim multidisiplin dari Universitas Tufts menganalisis hampir 15.000 tanggapan survei dari pekerja garmen dan 2.000 tanggapan dari manajer pabrik di Haiti, Indonesia, Yordania, Nikaragua, dan Vietnam. Ditemukan efek kausal dari program tersebut pada berbagai kondisi kerja di pabrik garmen, termasuk mencegah praktik-praktik yang kasar (kerja paksa, pelecehan verbal, pelecehan seksual), mengekang lembur yang berlebihan, dan menutup kesenjangan upah berdasarkan gender. Program ini juga mendokumentasikan dampak Better Work pada kinerja perusahaan. Misalnya, Pelatihan Keterampilan Pengawasan (SST), khususnya di antara pengawas perempuan, meningkatkan produktivitas hingga 22%; dan pabrik mengalami peningkatan profitabilitas (diukur sebagai rasio total pendapatan vs. total biaya) karena partisipasi mereka dalam program tersebut.

Asosiasi Buruh yang Adil (FLA): Aliansi perusahaan, perguruan tinggi, universitas, dan organisasi masyarakat sipil ini didirikan pada tahun 1999 untuk menerapkan Kode Etik Tempat Kerja di sektor pakaian jadi yang menetapkan standar ketenagakerjaan yang bertujuan untuk mencapai kondisi kerja yang layak dan manusiawi. Standar Kode tersebut didasarkan pada standar Organisasi Perburuhan Internasional dan praktik ketenagakerjaan yang baik yang diterima secara internasional. Merek dan perusahaan yang berafiliasi dengan FLA diharapkan untuk mematuhi semua undang-undang dan peraturan yang relevan dan berlaku di negara tempat pekerja dipekerjakan dan untuk menerapkan Kode Etik Tempat Kerja di fasilitas mereka, menerapkan standar tertinggi ketika perbedaan atau konflik muncul. Pada tahun 2020, FLA dan para pesertanya bekerja untuk memastikan penghormatan terhadap hak-hak hampir 5 juta pekerja dalam rantai pasokan pakaian dan pertanian di 84 negara dengan afiliasi perusahaan yang berkantor pusat di 21 negara. Selama dua dekade beroperasi, FLA telah menyadari bahwa melakukan audit tempat kerja, meskipun berguna untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah langsung dan pelanggaran hak-hak buruh yang paling berat, tidak cukup untuk mendorong perbaikan

yang berkelanjutan dan progresif dalam kondisi kerja. Sebagai tanggapan, FLA telah mengembangkan Metodologi Kepatuhan Berkelanjutan, yang lebih konsultatif dan berfokus pada pemahaman dan penanganan akar penyebab dan mendorong solusi yang lebih sistemik. Organisasi dan para pesertanya juga mulai fokus pada penerapan upah layak. Ini menawarkan dua contoh bagaimana pendekatan kolaboratif dan beragam perspektif membantu tidak hanya untuk mengatasi pelanggaran hak asasi manusia tetapi juga untuk meningkatkan kondisi kerja dan suara, pendapatan, dan peluang pekerja secara lebih luas.

Advokasi dan Kampanye untuk Mengubah Kebijakan dan Sikap Publik

Koalisi multi-pemangku kepentingan yang berfokus pada advokasi dan kampanye menjadi semakin penting dalam upaya untuk mempercepat dan meningkatkan perubahan sistemik. Ini adalah koalisi tempat para pemimpin bisnis bergabung dengan para pemimpin masyarakat sipil, baik dalam kapasitas individu maupun kelembagaan, untuk mengadvokasi reformasi kebijakan progresif atau mengubah sikap dan perilaku publik. Pada akhirnya, dampak yang besar dan berkelanjutan pada isu-isu sosial dan lingkungan tidak mungkin tercapai tanpa intervensi pemerintah yang efektif, baik dalam bentuk kebijakan, undang-undang dan peraturan, insentif fiskal, atau instrumen investasi dan pengadaan sektor publik. Ada kebutuhan yang semakin meningkat bagi perusahaan, LSM, lembaga akademis, dan jika sesuai, entitas pemerintah sub-nasional untuk bergabung dalam mengadvokasi kepemimpinan pemerintah nasional yang lebih besar dalam isu-isu ini. Khususnya di era polarisasi politik, populisme, dan berita palsu saat ini, para pemimpin bisnis dan masyarakat sipil perlu melangkah maju dan berbicara di depan publik untuk memperjuangkan tujuan dan kebijakan yang mereka yakini dapat memberikan dampak positif pada kehidupan masyarakat, terutama pada kehidupan orang-orang yang tidak memiliki suara publik atau kemampuan yang sama untuk memengaruhi pembuat kebijakan seperti yang dimiliki oleh para pemimpin bisnis dan masyarakat sipil. Dalam beberapa kasus, ada kebutuhan untuk secara terbuka menantang kebijakan atau praktik pemerintah tertentu yang merusak nilai-nilai inti inklusi, keberagaman, keadilan sosial, dan keberlanjutan lingkungan.

Posisi advokasi publik semacam itu dapat menjadi sulit dan berisiko secara politis bagi para pemimpin bisnis perorangan dan bahkan perusahaan untuk dilakukan sendiri, tidak peduli seberapa berpengaruhnya mereka. Bekerja secara kolektif dan atas dasar multi-pemangku kepentingan dapat menawarkan potensi besar untuk membantu perusahaan yang berpartisipasi dan mitra mereka untuk berbagi risiko advokasi publik, untuk memperkuat suara untuk advokasi tersebut, dan untuk meningkatkan pengaruh dan dampak secara keseluruhan.

Ada contoh aliansi advokasi publik yang berhasil dan berjangka panjang di bidang kesehatan global. Komitmen 30 tahun untuk memberantas polio, yang dipimpin oleh Rotary International dan didukung oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa dan Yayasan Gates, di antara banyak mitra publik dan swasta lainnya, mungkin merupakan salah satu contoh terbaik dari kampanye advokasi global yang sukses. Keberhasilannya tidak hanya bergantung pada

advokasi yang terarah dengan pemerintah nasional utama, menteri kesehatan, dan organisasi antarpemerintah, tetapi juga pada fakta bahwa kampanye advokasi tersebut telah ditopang oleh tindakan dan inovasi di lapangan dan telah dimungkinkan oleh jaringan puluhan ribu Klub Rotary lokal dan ratusan ribu relawan, banyak dari mereka adalah pemimpin bisnis lokal, yang bekerja sama dengan pihak lain.

Koalisi kesehatan global lainnya yang memiliki platform advokasi publik yang kuat, yang ditopang oleh program implementasi di lapangan, termasuk GAVI, Vaccine Alliance, Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria, Global Alliance for Improved Nutrition, dan London Declaration for Neglected Tropical Diseases. Selama dekade terakhir, semakin banyak koalisi advokasi perintis dan kampanye dengan kepemimpinan bisnis aktif telah muncul untuk mengadvokasi kebijakan dan regulasi perubahan iklim yang cerdas. Kotak 7.5 menggambarkan beberapa koalisi advokasi iklim yang memainkan peran penting dalam mengadvokasi tindakan bisnis dan kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kecepatan, skala, dan dampak sistemik dari respons terhadap krisis iklim.

Kotak 7.5 Koalisi Kepemimpinan Bisnis untuk Mengadvokasi Kebijakan dan Praktik Cerdas Iklim

Tidak ada perusahaan yang mampu mengabaikan momentum dan risiko bisnis yang terus meningkat akibat perubahan iklim atau peluang bisnis yang terkait dengan penerapan strategi mitigasi dan adaptasi yang efektif. Sederhananya, penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan tidak akan mungkin terjadi tanpa memiliki peta jalan yang jelas, berbasis sains, dan berbasis data untuk mengatasi krisis iklim.

Setiap perusahaan harus memulai dengan operasi bisnis dan rantai nilai mereka sendiri, yang berfokus pada pengendalian apa yang dapat mereka kendalikan. Seperti yang dikemukakan oleh Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan dan pihak lain, perusahaan harus “[m]enetapkan ambisi untuk mencapai emisi gas rumah kaca (GRK) nol bersih, paling lambat tahun 2050 dan memiliki rencana yang diinformasikan secara ilmiah untuk mencapainya.” Mereka juga harus mampu mengungkapkan cara mereka mengatur dan mengelola risiko dan peluang iklim mereka sebagaimana direkomendasikan oleh Gugus Tugas Pengungkapan Keuangan Terkait Iklim (TCFD), dengan fokus pada tata kelola iklim, strategi, manajemen risiko, serta metrik dan target mereka. Dan, mereka harus mampu menunjukkan bahwa mereka mengidentifikasi dan mengelola beberapa risiko dan peluang hubungan antara iklim, air, keanekaragaman hayati, penggunaan lahan, ekonomi sirkular, dan solusi berbasis alam serta antara komitmen iklim dan hak asasi manusia mereka, dalam hal isu-isu seperti keadilan iklim dan transisi yang adil.

Namun, bahkan kinerja sukarela terbaik yang dapat dicapai oleh perusahaan-perusahaan terbesar dalam operasi bisnis dan rantai nilai mereka sendiri tidaklah cukup. Menangani perubahan iklim pada dasarnya merupakan tantangan kepemimpinan sistem yang

kompleks dan lintas batas. Satu-satunya cara untuk mencapai kecepatan, skala, dan dampak sistemik yang dibutuhkan adalah melalui tindakan kolektif bisnis dan investor secara global, di seluruh industri atau berdasarkan lokasi dan perubahan substansial dalam kebijakan publik, peraturan, dan insentif pasar. Selama dekade terakhir, satu area penting dari tindakan kolektif oleh perusahaan dan investor institusional adalah penciptaan aliansi advokasi kebijakan yang dipimpin oleh bisnis, yang menyerukan pemerintah untuk meningkatkan kebijakan dan insentif publik tertentu.

Ada berbagai koalisi advokasi yang dapat diikuti oleh perusahaan, baik di dalam sektor industri, kota, atau negara tempat beroperasinya, maupun di luar sektor tersebut. Beberapa koalisi yang paling efektif didasarkan pada model yang dengannya perusahaan membuat strategi, komitmen, dan target iklim investasi dan operasional mereka sendiri yang spesifik dan terikat waktu, sementara pada saat yang sama, mereka juga meminta pemerintah untuk menerapkan kebijakan publik, regulasi, dan insentif yang spesifik dan terikat waktu untuk mendukung transisi menuju ekonomi nol emisi pada tahun 2050.

Salah satu contoh lama dari pendekatan jalur ganda untuk tindakan kolektif ini adalah Ceres. Didirikan pada tahun 1989 setelah bencana Exxon Valdez, Ceres telah berkembang menjadi jaringan global yang terdiri dari ratusan investor dan perusahaan institusional terkemuka, yang berfokus pada upaya menuju emisi karbon nol emisi di dalam perusahaan dan ekosistem mereka sendiri serta berpartisipasi dalam koalisi lain untuk mendorong transformasi skala besar di pasar dan kebijakan publik. Salah satu dari banyak "koalisi koalisi" yang dipelopori oleh Ceres adalah Koalisi We Mean Business. Platform ini didirikan pada tahun 2014 oleh organisasi-organisasi pemimpin bisnis berikut: Business for Social Responsibility, Carbon Disclosure Project (CDP), Ceres, The B Team, The Climate Group, Corporate Leader's Group, dan World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Platform ini dibentuk sebagai koalisi yang dipimpin oleh bisnis untuk memobilisasi komitmen bisnis bersama, mengadvokasi kebijakan publik tertentu, dan memberikan suara bisnis yang umum dan konstruktif untuk mendukung negosiasi Perjanjian Iklim Paris.

Menjelang COP26, Konferensi Iklim PBB, pada bulan November 2021, We Mean Business, bersama dengan mitra pendirinya, dan platform iklim perusahaan dan investor yang baru-baru ini didirikan, seperti Race to Zero, Race to Resilience, Net-Zero Asset Owner Alliance, Net-Zero Asset Manager Initiative, Paris Aligned Investment Initiative, Climate Action 100+, dan Science-Based Targets Initiative, terus mengoordinasikan kegiatan dan upaya advokasi mereka. We Mean Business telah mengidentifikasi empat prioritas kebijakan berikut sebagai bagian dari kampanye "All In for 2030":

1. Berkomitmen untuk mencapai emisi nol bersih di seluruh perekonomian paling lambat pada tahun 2050 dan membalikkan hilangnya alam pada tahun 2030.

2. Mengajukan Kontribusi yang Ditetapkan Secara Nasional (NDC) yang diperkuat dan berkualitas tinggi sejalan dengan lintasan 1,5°C untuk mengurangi separuh emisi global pada tahun 2030.
3. Mengembangkan kebijakan, rencana implementasi, dan undang-undang di seluruh perekonomian yang mencapai target NDC dan nol bersih serta berdampak positif pada alam.
4. Mengembangkan kebijakan yang memastikan transisi yang adil, menghormati kebutuhan semua orang dan negara, serta membangun ekonomi yang lebih inklusif.

Koalisi yang dipimpin oleh bisnis ini menyadari bahwa urgensi untuk kepemimpinan dan kemitraan kolektif tidak pernah sebesar ini. Setiap perusahaan yang berfokus pada penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan harus berpartisipasi dalam tindakan dan advokasi kolektif.

7.4 JADILAH PELOPOR PERUSAHAAN DALAM KEMITRAAN

Tantangan kepemimpinan jelas. Sederhananya, mustahil bagi perusahaan untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan di tingkat perusahaan tanpa mengatasi beberapa hambatan sistemik dan eksternal yang mereka hadapi dan tanpa menjadi pemangku kepentingan dalam vitalitas dan ketahanan konteks operasi mereka. Terlibat dalam kemitraan dan tindakan kolektif dengan pemangku kepentingan lain akan sangat penting untuk mencapai hal ini, dan para pemimpin bisnis harus menjadi pelopor dalam upaya kolaboratif tersebut.

Jelas, pemerintah harus berbuat lebih banyak sendiri. Kebijakan publik, undang-undang, dan peraturan baru akan memainkan peran penting dalam melakukan peralihan ke pertumbuhan yang lebih inklusif dan berkelanjutan, termasuk persyaratan pengungkapan perusahaan baru, perubahan dalam undang-undang perusahaan dan rezim perpajakan, akuntansi biaya sebenarnya dan sinyal penetapan harga untuk barang sosial dan lingkungan serta eksternalitas negatif, dan investasi publik dalam kesehatan, pendidikan, pelatihan, kesiapsiagaan bencana, dan infrastruktur hijau. Pengadaan sektor publik juga akan menjadi pendorong utama perubahan. Yang sama pentingnya adalah tuntutan dari investor dan perubahan di lembaga pasar modal lainnya, seperti bursa saham, lembaga pemeringkat, dan platform pelaporan dan akuntansi. Perubahan dalam sikap dan pola pikir publik serta perilaku dan tuntutan pelanggan dan konsumen akan menjadi penting. Beberapa di antaranya akan terjadi tanpa adanya kemitraan, tetapi sebagian besar akan memerlukan tindakan bersama dan kolektif oleh para pemangku kepentingan, termasuk perusahaan.

Kemitraan di antara perusahaan dan antara bisnis dan pemangku kepentingan lainnya dapat membantu mengatasi beberapa kendala sumber daya, kesenjangan tata kelola, kegagalan pasar, dan norma serta perilaku budaya dan sosial yang melemahkan percepatan dan peningkatan keterlibatan bisnis dalam keberlanjutan. Kemitraan dapat berfungsi sebagai platform untuk memfasilitasi "kepemimpinan sistem" dengan mengadakan dan mengoordinasikan berbagai tindakan dari banyak pelaku dan untuk membangun hubungan

yang saling memperkuat antara berbagai sektor dan tujuan untuk mencapai perubahan tingkat sistem.

Namun, kemitraan bukanlah obat mujarab. Sebagian besar kemitraan sulit dibangun dan menantang untuk dipertahankan dan ditingkatkan. Seringkali memerlukan biaya transaksi yang tinggi, dan dalam banyak kasus ada kebutuhan untuk memperkuat tata kelola dan akuntabilitas kemitraan, serta efisiensi dan efektivitas operasional. Dan aliansi tingkat sistem yang lebih kompleks seringkali memerlukan waktu yang lama, bertahun-tahun, bukan berbulan-bulan, untuk memberikan hasil. Dalam memutuskan apakah akan mengalokasikan sumber daya untuk membangun atau berpartisipasi dalam kemitraan, perusahaan harus mengajukan pertanyaan berikut kepada diri mereka sendiri:

- ✓ **Daya ungkit:** apakah kemitraan ini akan membantu kita meningkatkan jumlah atau keragaman sumber daya (uang, teknologi, keterampilan, keahlian, kapabilitas, produk, layanan, jaringan, fasilitas) untuk meningkatkan skala atau kualitas dampak kita dibandingkan dengan apa yang dapat kita capai jika bertindak sendiri?
- ✓ **Menyamakan "lapangan bermain":** apakah kemitraan ini memungkinkan kita untuk berbagi risiko, biaya, dan beban secara adil dengan pihak lain, terutama rekan dan pesaing kita, dan/atau membantu kita mengembangkan standar dan pendekatan umum yang akan memungkinkan persaingan yang lebih adil dan penyebaran praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab dengan cara yang tidak membuat pasar menghukum kita dibandingkan dengan pesaing yang tidak mematuhi standar dan praktik baik yang sama?
- ✓ **Legitimasi:** apakah kemitraan akan membantu kita membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan utama, meningkatkan penerimaan sosial dan izin untuk beroperasi, meningkatkan reputasi kita dan/atau memperluas pengaruh dan suara kita dengan cara yang kredibel dan bertanggung jawab?
- ✓ **Kepemimpinan:** apakah kemitraan akan membantu perusahaan kita menjadi pemimpin yang lebih efektif daripada yang dapat kita capai sendiri dalam hal membentuk agenda dan membawa perubahan sistemik dalam industri kita atau lokasi operasi kita seputar isu lingkungan, sosial, ekonomi, dan tata kelola tertentu yang material atau menonjol bagi bisnis kita?

Jika suatu kemitraan memiliki potensi untuk memajukan satu atau lebih dari tujuan ini, biasanya layak untuk diinvestasikan. Namun, bahkan kemitraan yang paling efektif pun menawarkan pelajaran sulit dalam hal cara merancang, menerapkan, dan mempertahankannya, untuk memastikan akuntabilitas bersama atas kinerja dan hasil, dan untuk membangun fleksibilitas dan kepercayaan untuk beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Sepanjang masa kemitraan, terutama aliansi tingkat sistem yang padat sumber daya dan kompleks, para pemimpin bisnis dan mitra mereka harus menilai apakah kemitraan tersebut memenuhi sebagian atau semua "faktor keberhasilan" yang diuraikan dalam Kotak 7.6.

Sebagai kesimpulan, pembangunan kemitraan yang efektif, terutama di antara berbagai pemangku kepentingan, memerlukan pola pikir dan keahlian baru dari pihak individu

dan kemampuan serta insentif baru dari pihak lembaga. Hal ini memerlukan kesabaran, kegigihan, dan komitmen jangka panjang di era rentang perhatian yang pendek, perubahan yang cepat dan mengganggu, serta tekanan kinerja jangka pendek pada perusahaan dan pemerintah.

Semua ini tidak mudah. Namun, ini adalah pekerjaan yang penting. Kemampuan untuk menggerakkan dan menyatukan pemangku kepentingan lain untuk bersama-sama menciptakan kemitraan yang efektif guna mencapai nilai perusahaan yang berkelanjutan di tingkat perusahaan, dan pertumbuhan yang lebih inklusif dan berkelanjutan dalam masyarakat secara lebih luas, telah menjadi salah satu keharusan kepemimpinan yang penting untuk abad kedua puluh satu. Salah satu pelajaran terpenting yang didapat dari 20 tahun mempelajari kemitraan, khususnya platform yang kompleks dan melibatkan banyak pemangku kepentingan, adalah peran krusial yang dimainkan oleh para pemimpin Perusahaan CEO dan eksekutif senior yang bersedia melakukan kerja keras membangun kemitraan sendiri atau yang menyediakan ruang, sumber daya, dan dukungan bagi tim mereka untuk melakukannya, termasuk jangka waktu yang panjang yang sering kali dibutuhkan untuk memberikan hasil.'

Faktor-faktor keberhasilan berikut merupakan sintesis dari lebih dari 40 studi akademis dan praktisi yang mengeksplorasi apa yang berhasil dalam membangun kemitraan, mulai dari platform multi-pemangku kepentingan global dan aliansi bisnis berbasis sektor pra-kompetitif hingga infrastruktur publik-swasta yang lebih tradisional dan kemitraan tingkat proyek.

Kotak 7.6 Pertanyaan untuk Menilai Kelayakan Kemitraan dan Faktor-faktor Keberhasilan

Pertanyaan utama yang perlu ditanyakan	Tindakan dan praktik utama yang perlu dievaluasi
Apakah kita memiliki tujuan dan pemahaman bersama tentang ekosistem dan pemangku kepentingannya?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah kita memiliki agenda perubahan yang kuat yang dipimpin oleh para pejuang tangguh yang merupakan pemimpin dalam organisasi mereka sendiri dan mampu mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, memotivasi dan memobilisasi orang lain, serta mendukung komitmen jangka panjang? 2. Apakah kita telah sepakat bersama tentang serangkaian komitmen publik dan rencana strategis untuk mencapainya, berdasarkan konsultasi yang ketat dan bukti dasar yang relevan, dengan peran dan tanggung jawab yang ditetapkan dengan jelas bagi para peserta? 3. Apakah kita memahami rantai nilai atau ekosistem penuh yang diperlukan untuk transformasi dan kemampuan kita untuk mengoordinasikan kegiatan atau pemangku kepentingan secara holistik di seluruh sistem ini atau menargetkan intervensi spesifik yang saling memperkuat dengan pihak lain?

<p>Sudahkah kita mengembangkan proses yang ketat dan keselarasan operasional?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seberapa efektif kemampuan implementasi kita? Apakah kita memiliki "dukungan utama" yang berdedikasi dan memiliki sumber daya yang memadai, praktisi yang berkomitmen dari organisasi peserta yang memiliki kewenangan dan keterampilan yang diperlukan untuk terlibat, dan proses komunikasi dan penyelesaian konflik yang efektif yang memungkinkan dialog dan umpan balik yang teratur dan ketat? 2. Apakah ada keselarasan yang kuat dengan dan pengaruh kompetensi dan kepentingan inti kita sendiri dan mitra kita?
<p>Sudahkah kita membangun tata kelola yang baik dan akuntabilitas bersama untuk kemajuan?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah kita memiliki metrik dan mekanisme tata kelola yang disetujui bersama untuk melacak kinerja dan memastikan pengawasan dan akuntabilitas yang ketat, baik dalam kemitraan itu sendiri maupun secara eksternal dengan para pemangku kepentingan terkait, termasuk penerima manfaat dan kelompok rentan jika relevan? 2. Apakah kita telah menetapkan pendekatan pemantauan dan evaluasi partisipatif yang memfasilitasi pembelajaran bersama dan pengambilan keputusan yang lebih baik selain memastikan transparansi dan akuntabilitas? 3. Apakah kita telah "membangun" fleksibilitas yang cukup untuk "mengoreksi arah" dan menjadi adaptif berdasarkan keadaan yang terus berkembang, kejadian yang mengganggu, kegagalan, umpan balik pemangku kepentingan, dan pelajaran yang dipetik?

BAB 8

MENUJU KEPEMIMPINAN BISNIS TERPADU

Buku ini menyajikan panduan navigasi bagi dewan direksi dan tim manajemen yang ingin mengambil pendekatan yang sepenuhnya terpadu dalam menjalankan perusahaan mereka untuk menangkap sinergi yang sebesar-besarnya antara kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, yaitu antara penciptaan nilai bisnis dan masyarakat, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja operasional dan keuangan yang kuat, di satu sisi, dan pengelolaan risiko dan peluang lingkungan, sosial, tata kelola, dan data (ESG&D) yang tekun, di sisi lain. Buku ini merupakan buku pegangan untuk mengubah prinsip-prinsip arah kapitalisme pemangku kepentingan menjadi praktik konkret yang mendorong penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan dan lebih kuat.

Buku ini menyajikan agenda tindakan untuk menerapkan pendekatan yang lebih terpadu ini terhadap tata kelola dan pengawasan perusahaan, strategi dan implementasi perusahaan, pelaporan dan akuntabilitas perusahaan, serta kemitraan perusahaan dan perubahan sistemik. Ini adalah agenda kepemimpinan bisnis untuk abad ke-21, periode di mana perubahan mendalam dalam konteks teknologi, ekonomi, lingkungan, sosial, dan politik tempat perusahaan beroperasi mendorong integrasi tersebut. Dalam bab penutup ini, kita akan melihat apa arti agenda implementasi ini bagi keterampilan kepemimpinan bisnis itu sendiri.

8.1 PEMIKIRAN TERPADU DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan melalui praktik kapitalisme pemangku kepentingan yang ketat memerlukan tiga aspek utama kepemimpinan tambahan dari para eksekutif C-suite dan direktur dewan, khususnya CEO dan ketua. Yang pertama adalah organisasi, bagaimana mereka melembagakan integrasi pertimbangan ESG&D dalam perusahaan. Yang kedua adalah sistemik, bagaimana mereka memahami, terlibat dengan, dan membangun koalisi eksternal yang efektif untuk mencapai perubahan skala besar dalam sistem yang lebih luas tempat mereka beroperasi. Dan yang ketiga, yang mendukung semua hal lainnya, adalah pribadi, bagaimana mereka mendekati tanggung jawab pengambilan keputusan individu mereka dalam konteks operasi yang semakin kompleks, mengganggu, dan melibatkan banyak pemangku kepentingan.

Pertama, menciptakan nilai perusahaan berkelanjutan yang lebih kuat melalui kapitalisme pemangku kepentingan mengharuskan dewan dan jajaran eksekutif untuk melembagakan integrasi pertimbangan ESG&D ke dalam tata kelola inti, tujuan, strategi, alokasi sumber daya, operasi, metrik kinerja, pelaporan, dan budaya perusahaan perusahaan mereka. Ini adalah bidang yang dibahas dalam Bab 4, 5, dan 6 di Bagian II buku ini. Kepemimpinan organisasi semacam ini diperlukan untuk memastikan identifikasi dan penyeimbangan yang disiplin dari pertimbangan finansial dan nonfinansial, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, pertimbangan jangka pendek dan jangka panjang dalam

pengambilan keputusan di semua tingkatan organisasi. Hal ini mengharuskan para pemimpin untuk menetapkan atau meningkatkan kebijakan, proses, dan sistem manajemen yang relevan, mulai dari mekanisme pengawasan dan kepatuhan hingga struktur insentif dan akuntabilitas. Ini harus cukup kuat sehingga perubahan akan bertahan setelah para pemimpin saat ini pergi, sementara juga mampu beradaptasi dengan perubahan tren eksternal, risiko, peluang, dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Kedua, menciptakan nilai perusahaan berkelanjutan melalui kapitalisme pemangku kepentingan memerlukan kepemimpinan sistem.

Seperti yang diilustrasikan di seluruh buku ini, perusahaan merupakan bagian dari ekosistem pemangku kepentingan yang kompleks yang perlu dilibatkan, diseimbangkan, dan diselaraskan dengan arah strategis perusahaan. Perusahaan juga merupakan pemangku kepentingan dalam vitalitas dan ketahanan konteks operasinya. Para eksekutif perusahaan, khususnya Ketua dan CEO, memiliki peran penting dalam hal ini dalam kemitraan dengan para pemimpin perusahaan lain, pemerintah, dan organisasi masyarakat sipil untuk membantu mengatasi beberapa kesenjangan tata kelola, kegagalan pasar, dan norma-norma yang menghambat kemajuan menuju pertumbuhan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Karena itu, mereka semakin perlu menjadi pembangun koalisi, duta besar, dan kolaborator terbuka yang mampu menginspirasi dan mencapai perubahan tingkat sistem di luar operasi dan rantai nilai perusahaan mereka sendiri. Seperti yang diuraikan dalam Bab 7, kepemimpinan sistem yang efektif mengharuskan para pemimpin individu dan lembaga mereka untuk dapat menumbuhkan visi bersama untuk perubahan, memberdayakan inovasi dan tindakan yang meluas, dan memungkinkan akuntabilitas bersama untuk kemajuan, melalui keterlibatan pemangku kepentingan secara teratur, metrik, dan struktur tata kelola yang kredibel.

Ketiga, yang mendasari kepemimpinan organisasi dan sistem adalah pentingnya kepemimpinan pribadi dan penilaian yang baik. Memimpin perusahaan dalam konteks operasi yang semakin kompleks, multi-isu, dan multi-pemangku kepentingan saat ini sangatlah menantang. Apa yang disebut pilihan dan peluang yang saling menguntungkan untuk mengelola risiko bersama secara efektif bagi perusahaan dan para pemangku kepentingannya atau menciptakan nilai bersama bagi perusahaan dan para pemangku kepentingannya tidak selalu merupakan kenyataan yang dihadapi para pemimpin. Pertukaran antara pertimbangan finansial dan non-finansial atau pra-finansial atau antara kepentingan pemangku kepentingan yang berbeda pasti akan muncul yang tidak diselesaikan oleh proses tata kelola, kebijakan, dan sistem manajemen yang telah dipasang.

Pertukaran ini akan membutuhkan penilaian dan keputusan pribadi yang harus dibuat di tingkat C-suite dan dewan. Jika integrasi penuh pertimbangan ESG&D melalui pelembagaan proses tata kelola dan sistem manajemen mewakili ilmu kepemimpinan bisnis untuk penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan, maka bagaimana CEO, tim eksekutif, dan dewan mendekati keputusan yang sulit dan kompleks ini mewakili seninya. Suatu seni yang pada hakikatnya harus didasarkan pada pemimpin yang memiliki dan mengamalkan seperangkat nilai yang jelas, tujuan hidup, dan penilaian yang baik.

Para CEO, tim eksekutif, dan dewan direksi perlu menunjukkan, setiap hari, bahwa nilai-nilai dan pernyataan tujuan perusahaan mereka bukan sekadar kata-kata di atas kertas. Mereka harus menunjukkan melalui perilaku, tindakan, dan keputusan mereka sendiri bahwa bagaimana menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan sama pentingnya dengan apa, bahwa yang penting bukan hanya apa yang dilakukan perusahaan dengan laba yang dihasilkannya, tetapi juga bagaimana cara menghasilkan laba tersebut. Mereka harus bersedia mengambil tindakan tegas dan meminta pertanggungjawaban individu, misalnya, ketika salah satu dari mereka atau manajer lain di perusahaan tidak mematuhi nilai-nilai ini, bahkan jika orang tersebut adalah pelaku keuangan atau operasional teratas.

Mereka harus siap untuk bertanggung jawab, baik secara internal maupun eksternal, ketika terjadi kesalahan, terutama ketika keputusan yang buruk atau krisis berdampak negatif pada ketahanan dan reputasi perusahaan serta kehidupan orang-orang atau planet ini. Beberapa ketidakpercayaan dan sinisme terbesar dan paling dapat dipahami di antara karyawan dan pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya diakibatkan oleh CEO, manajer senior, dan direktur yang gagal "melaksanakan apa yang mereka katakan" tentang nilai-nilai yang mereka anut dan komitmen publik yang mereka buat. Memiliki sistem kepatuhan yang ketat dan mengintegrasikan pertimbangan ESG&D ke dalam metrik kinerja dan struktur insentif sangatlah penting, tetapi hal itu tidak dapat dilakukan sejauh itu.

Untuk mencapai integritas yang meluas di luar kepatuhan dan pendekatan yang sepenuhnya terintegrasi terhadap kepemimpinan bisnis, diperlukan perilaku yang memengaruhi dan budaya perusahaan secara lebih luas. Hal itu memerlukan pemimpin bisnis yang tidak akan mengorbankan tanggung jawab mereka sebagai panutan bagi integritas dan pendekatan terintegrasi, yang menyadari tantangan bias kognitif dan pentingnya menyertakan dan mendengarkan berbagai perspektif, dan yang dipersiapkan dengan baik untuk dimintai pertanggungjawaban secara pribadi dalam memberikan pendekatan yang lebih terintegrasi terhadap kinerja dan penciptaan nilai.

Tentu saja, penilaian dan pengambilan keputusan adalah inti dari kepemimpinan. CEO, tim eksekutif, dan dewan secara rutin diminta untuk menyeimbangkan pertimbangan jangka pendek dan jangka panjang dalam strategi bisnis dan perencanaan keuangan. Seni kepemimpinan bisnis yang berkaitan dengan penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan dimulai dengan mengakui bahwa keputusan sulit yang mempertimbangkan pertimbangan finansial terhadap non-finansial atau pra-finansial dan kepentingan pemegang saham versus pemangku kepentingan lainnya, meskipun seringkali lebih rumit, pada prinsipnya tidak berbeda dari keputusan bisnis tradisional yang memerlukan penyeimbangan pertimbangan jangka panjang dan jangka pendek, misalnya, apakah akan menyetujui investasi besar di pabrik baru, akuisisi besar, teknologi baru yang menjanjikan atau kampanye pemasaran baru untuk membangun atau memperkuat merek. Semua keputusan ini memerlukan estimasi dan penyeimbangan prospek profitabilitas langsung yang lebih tinggi versus nilai perusahaan jangka menengah hingga panjang yang lebih kuat.

Meski demikian, praktik kapitalisme pemangku kepentingan—penimbangan cermat berbagai kepentingan pemangku kepentingan dan prioritas keuangan dengan pertimbangan

ESG&D yang material dan menonjol sering kali mengharuskan penilaian yang dibuat terkait nilai relatif dari pelestarian atau penguatan aset tak berwujud tertentu milik perusahaan—misalnya, reputasinya di mata pelanggan, kedudukannya di mata regulator dan masyarakat, hak, kemampuan, kesejahteraan, dan loyalitas karyawannya, atau kelangsungan sosial dan lingkungan dasar dari lingkungan pendukungnya, yang pada akhirnya menjadi sandaran kelangsungan bisnis. Pertimbangan tak berwujud ini sering kali sulit disederhanakan menjadi angka menjadi arus kas yang didiskon dan dengan demikian menjadi perbandingan yang sepadan dengan biaya dan peluang finansial jangka pendek dari pihak lain dalam keputusan tersebut.

Namun, pertimbangan tersebut tidak kalah material atau signifikan karenanya. Tidak ada jalan keluar selain menimbanginya secara ketat dengan pertimbangan yang lebih langsung dan dapat diukur secara finansial serta mengambil pendekatan yang terintegrasi dalam pengambilan keputusan. Pemikiran terpadu berarti bahwa seorang CEO, tim eksekutif, dan dewan direksi selalu dan secara bersamaan mengonseptualisasikan rencana dan keputusan perusahaan mereka untuk menciptakan nilai dalam dimensi berwujud dan tidak berwujud, finansial dan non-finansial atau prafinansial, jangka pendek dan jangka panjang, dan pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya. Pengambilan keputusan terpadu berarti tidak hanya melembagakan proses tata kelola dan sistem manajemen yang secara rutin dan ketat memediasi potensi trade-off tersebut, tetapi juga menciptakan budaya pengambilan keputusan di tingkat atas yang merangkul kompleksitas dan beragam perspektif dan yang menjadikan perdebatan dan penilaian yang matang tentang trade-off terkait ESG&D sebagai bagian inti dari tugas C-suite dan dewan direksi, dengan menyediakan waktu yang diperlukan dalam agenda mereka untuk melakukannya ketika masalah tersebut dirujuk kepada mereka.

Sebagai kepala pengurus nilai-nilai perusahaan dan perlindungan serta penciptaan nilai, CEO, tim eksekutif, dan dewan direksi harus sepenuhnya menginternalisasi masalah-masalah ini dalam pemikiran dan agenda pengambilan keputusan mereka sendiri. Mereka tidak dapat dipisahkan dari keputusan "bisnis inti" dan disubordinasikan melalui pendelegasian mereka kepada komunikasi, hubungan pemangku kepentingan, dan pejabat fungsional lainnya. Pada saat yang sama, para pejabat ini perlu terlibat langsung dalam pemikiran dan pengambilan keputusan kepala eksekutif, keuangan, dan operasional.

Singkatnya, pemikiran terpadu yang melekat dalam penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan memerlukan serangkaian keterampilan yang lebih luas bagi para pemimpin bisnis dan pendekatan yang lebih kompleks terhadap persiapan dan pelaksanaan keputusan mereka. Prioritas dan trade-off terkait ESG&D yang disajikan kepada CEO, tim eksekutif, atau dewan untuk pengambilan keputusan mungkin sering kali bergantung pada penilaian tentang nilai relatif aset dan investasi yang tidak berwujud dan lebih berwujud. Ilmu penilaian aset tidak berwujud, khususnya yang terkait dengan faktor ESG&D, masih dalam tahap awal. Inisiatif seperti Value Balancing Alliance dan Impact-Weighted Accounts Project di Harvard Business School, dan Impact Management Project, melakukan pekerjaan penting tetapi masih dalam tahap awal di bidang ini. Jadi, untuk saat ini, pengambilan keputusan terpadu terutama

berkaitan dengan pengambilan penilaian kualitatif yang berarti penilaian manusia daripada membuat kalkulasi kuantitatif.

8.2 MENGEMBANGKAN PEMIMPIN BISNIS MASA DEPAN

Sebagaimana diuraikan dalam bagian sebelumnya, kapitalisme pemangku kepentingan memberikan nilai tambah khusus pada kemampuan para pemimpin bisnis untuk mengintegrasikan dimensi finansial dan non-finansial atau pra-finansial, jangka pendek dan jangka panjang, berwujud dan tidak berwujud, serta dimensi pemegang saham dan pemangku kepentingan dari sebuah keputusan. Dengan demikian, seni penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan adalah seni berpikir dan pengambilan keputusan yang terintegrasi, serta kepemimpinan sistem.

Oleh karena itu, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan para pemimpin bisnis harus lebih mengekspos mahasiswa dan eksekutif muda pada isu-isu bisnis ESG&D dan tren transformasional serta konteks manusia, sosial, dan politik yang memunculkannya. Contohnya termasuk persimpangan perubahan iklim, kelangkaan air, dan penciptaan nilai perusahaan; persimpangan hak-hak pekerja, perlindungan, dan suara serta penciptaan nilai perusahaan; persimpangan antikorupsi dan penciptaan nilai perusahaan; persimpangan bias algoritmik dan transparansi serta penciptaan nilai perusahaan, dan seterusnya. Demikian pula, pengalaman para mahasiswa dan eksekutif muda perlu menggabungkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan memfasilitasi dialog, perdebatan, dan keputusan yang melibatkan jenis-jenis trade-off yang diuraikan di atas.

Pembinaan pemikiran terpadu, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan sistem pada generasi pemimpin bisnis berikutnya memerlukan tiga perubahan praktis:

- Pertama, paparan terhadap isu-isu ESG&D, dilema bisnis dan masyarakat, serta hubungan pemangku kepentingan harus dimulai jauh sebelum naik ke jajaran eksekutif, dimulai dengan pendidikan dan pelatihan kejuruan, akademis, atau profesional, dan berlanjut dalam perjalanan melalui jajaran perusahaan. Saat ini, hal ini merupakan pengecualian daripada aturan di banyak lembaga pelatihan dan pendidikan kontemporer serta budaya bisnis.
- Kedua, jenis pemetaan dan keterlibatan pemangku kepentingan yang dibahas dalam Bagian II harus menjadi rutinitas dan interaktif bagi para manajer dan calon pemimpin bisnis saat ini dan masa mendatang. Karena masalah ESG&D sering kali tidak dapat direduksi menjadi perbandingan kuantitatif dan serupa dengan data keuangan proyeksi laba rugi, kualitas informasi tentang hal tersebut akan bergantung pada kedalaman tidak hanya analisis meja tetapi juga percakapan pemangku kepentingan. Mengenai hal-hal yang sangat strategis atau sensitif, percakapan ini harus langsung, yaitu, dilakukan secara langsung oleh para eksekutif puncak dan anggota dewan sendiri. Semua calon pemimpin bisnis harus dilengkapi dengan perangkat untuk pemetaan dan keterlibatan multi-pemangku kepentingan yang efektif.
- Ketiga, karena keputusan tersebut dapat memiliki implikasi langsung dan tidak langsung yang besar bagi hak dan martabat orang-orang serta kualitas hidup dan mata

pencaharian mereka, keputusan tersebut dapat membangkitkan rasa investasi pribadi yang luar biasa kuat di dalam diri mereka oleh rekan-rekan di dalam perusahaan dan oleh para pemangku kepentingan eksternal. Kepemimpinan yang efektif dalam keadaan seperti itu berarti tidak hanya mencapai penilaian yang matang dengan mengalokasikan waktu yang cukup untuk analisis, diskusi, dan perdebatan sebelum keputusan diambil, tetapi juga menciptakan ruang yang memadai untuk penjelasan, umpan balik yang berkelanjutan, dan kemungkinan penyesuaian setelah keputusan diambil. Dengan demikian, calon pemimpin bisnis juga memerlukan pelatihan dan paparan pengalaman untuk memahami bagaimana keputusan mereka dapat memengaruhi orang, baik atau buruk, dan bagaimana mengembangkan mekanisme akuntabilitas kelembagaan dan pribadi yang tepat.

Singkatnya, praktik kapitalisme pemangku kepentingan yang ketat memerlukan bentuk kepemimpinan bisnis yang terintegrasi—yang kami sebut sebagai pemikiran dan pengambilan keputusan terintegrasi—untuk mencapai pendekatan terintegrasi terhadap tata kelola perusahaan, strategi, pelaporan, dan kemitraan yang diuraikan dalam Bagian II. Ini adalah bahan baku penting dari penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Ini adalah sarana yang melaluinya kapitalisme pemangku kepentingan diekspresikan oleh perusahaan. Dengan demikian, ini harus menjadi komponen inti dari pendidikan bisnis, pelatihan, dan proses pengembangan bakat serta persyaratan utama dalam kualifikasi kejuruan, akademik, dan profesional. Di atas segalanya, ini harus diperoleh melalui pembelajaran dan umpan balik pengalaman di lapangan, dan dengan demikian, ini harus menjadi elemen penting dari penugasan dan penilaian pekerjaan, dan dari pendampingan dan pembelaan manajer berpotensi tinggi di semua tingkatan organisasi. Seperti apa kepemimpinan dan integrasi penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan ini di perusahaan-perusahaan yang berada di garda terdepan dalam menerapkan kapitalisme pemangku kepentingan? Kami menyimpulkan dengan ringkasan beberapa isu ESG&D prioritas yang harus dipertimbangkan semua perusahaan dan ringkasan tindakan kepemimpinan praktis yang diuraikan dalam Bagian II dan relevan bagi perusahaan mana pun.

8.3 TINDAKAN KEPEMIMPINAN UNTUK MENCIPTAKAN NILAI PERUSAHAAN

Seperti yang telah kami uraikan di seluruh buku ini, kini terdapat banyak sekali studi penelitian, kerangka kerja manajemen, pedoman pelaporan, dan "agenda untuk tindakan" yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam perjalanan mereka menuju penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Beberapa di antaranya merupakan pedoman umum yang luas, dan yang lainnya difokuskan pada sektor industri, negara, atau isu ESG&D tertentu.

Meskipun terdapat perbedaan industri dan geografis, semakin jelas bahwa setiap pimpinan, CEO, dewan, dan tim eksekutif harus menetapkan target bagi perusahaan mereka untuk mengatasi prioritas mitigasi dan adaptasi perubahan iklim serta tujuan untuk mengelola risiko dan peluang lingkungan utama lainnya, menetapkan kebijakan dan proses uji tuntas untuk menghormati hak asasi manusia, termasuk standar ketenagakerjaan inti dan lainnya,

serta dukungan untuk keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, dan terlibat secara transparan dengan para pemangku kepentingan terkait kemajuan mereka dalam hal ini.

Tabel 8.1 berikut merangkum tindakan kepemimpinan yang kami identifikasi di Bagian II buku ini sebagai hal penting bagi perusahaan mana pun yang bertujuan untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan, terlepas dari sektor industri, geografi, atau struktur kepemilikan. Tabel tersebut menyediakan serangkaian kriteria kepemimpinan yang dapat dinilai sendiri oleh semua dewan dan tim eksekutif dalam bidang tata kelola dan pengawasan perusahaan, strategi dan implementasi perusahaan, pelaporan dan akuntabilitas perusahaan, serta kemitraan perusahaan dan perubahan sistemik.

Tabel 8.1 Ringkasan Tindakan Kepemimpinan untuk Menciptakan Nilai Perusahaan yang Berkelanjutan

TATA KELOLA DAN PENGAWASAN PERUSAHAAN	
Merevisi prinsip dan pedoman tata kelola untuk menyertakan pemangku kepentingan dan prioritas ESG&D	<ul style="list-style-type: none"> • Secara eksplisit mengakui tanggung jawab dewan direksi untuk mengawasi manajemen dalam menentukan tujuan dan strategi perusahaan untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi para pemangku kepentingan, termasuk tetapi tidak hanya pemegang saham. • Memberikan penjelasan tentang tanggung jawab dewan direksi untuk mengawasi risiko, peluang, dan kinerja ESG&D selain risiko, peluang, dan kinerja keuangan dan operasional
Meningkatkan pengawasan dewan dalam menyelaraskan tujuan, strategi, dan alokasi modal perusahaan dengan menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendukung manajemen sebagai pengelola tujuan perusahaan • Memberikan panduan yang kuat dan teratur tentang strategi perusahaan (menghabiskan lebih banyak waktu untuk strategi; menyelaraskan strategi dengan tujuan perusahaan; mengintegrasikan keberlanjutan perusahaan dan strategi berorientasi pemangku kepentingan lainnya dengan strategi perusahaan) • Meninjau implikasi ESG&D dari alokasi modal dan keputusan investasi
Memperluas pengawasan risiko untuk mencakup risiko ESG&D yang material dan menonjol	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan pengawasan terhadap risiko ESG&D yang material dan menonjol • Memperkuat kesiapan dan ketahanan terhadap guncangan dan krisis sistemik (meningkatkan kesiapan; mendukung manajemen dan respons krisis; memperkuat pemulihan dan ketahanan di masa mendatang)
Fokus pada perencanaan suksesi yang beragam, pengembangan bakat, dan budaya yang inklusif	<ul style="list-style-type: none"> • Mengintegrasikan ESG&D ke dalam pengawasan kinerja CEO dan eksekutif, kompensasi dan suksesi • Memberikan panduan tentang budaya perusahaan • Bertindak sebagai pejuang inklusi dan keberagaman • Meninjau dan mendukung pengembangan bakat jangka panjang
Mengintegrasikan prioritas ESG&D ke dalam pengawasan kinerja eksekutif, insentif dan akuntabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Mengintegrasikan prioritas ESG&D ke dalam perencanaan bisnis dan pengawasan kinerja • Menyelaraskan insentif dengan tujuan perusahaan dan meminta pertanggungjawaban eksekutif

	<ul style="list-style-type: none"> • Berkomitmen pada pelaporan terintegrasi atas kinerja dan prospek perusahaan
Meningkatkan organisasi, komposisi, dan keterlibatan dewan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengintegrasikan ESG&D ke dalam organisasi dan struktur dewan (di seluruh dewan dan dalam piagam komite dewan) • Memastikan komposisi dewan sesuai dengan lingkungan operasi yang kompleks • Meningkatkan keterlibatan dewan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal
STRATEGI DAN IMPLEMENTASI PERUSAHAAN	
Menanamkan tujuan, nilai, dan prioritas ESG&D ke dalam strategi dan operasi perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan konsultasi pemangku kepentingan, khususnya dengan karyawan dalam mendefinisikan atau merevisi tujuan dan mengidentifikasi prioritas • Mengidentifikasi dan memprioritaskan isu sosial dan lingkungan yang paling material bagi bisnis inti perusahaan dan menonjol bagi para pemangku kepentingannya • Mengomunikasikan tujuan dan prioritas ESG&D dengan jelas dan konsisten, disertai dengan tujuan dan target yang terukur dan didukung oleh kebijakan, standar, dan insentif • Berkomitmen untuk mengukur dan menghitung kinerja secara teratur dan konsisten
Memperkuat pengelolaan risiko ESG&D yang material dan menonjol	<ul style="list-style-type: none"> • Luangkan waktu untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam analisis materialitas dan uji tuntas yang ketat • Integrasikan risiko ESG&D ke dalam manajemen risiko perusahaan dan kerangka kerja selera risiko • Berkomitmen pada tinjauan dinamis dan uji stres risiko • Manfaatkan teknologi untuk meningkatkan manajemen risiko—dan kelola risiko teknologi • Atasi risiko akut dan risiko model bisnis atau sistemik yang lebih luas • Gabungkan metrik yang dapat diukur dan target berbasis sains dengan wawasan kualitatif dan survei pemangku kepentingan
Berinvestasi dalam inovasi untuk mendorong pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Berinvestasi dalam teknologi, produk, dan layanan terobosan untuk memberikan solusi yang dapat diskalakan dan/atau “melompat jauh” terhadap tantangan global seperti meningkatkan akses ke energi, pangan, kesehatan, dan inklusi keuangan yang lebih terjangkau dan berkelanjutan • Mengembangkan model bisnis yang inovatif (model bisnis inklusif; ekonomi sirkular dan model regeneratif; penggunaan bersama dan model omni-channel) dan mekanisme pembiayaan yang inovatif, seperti dana modal ventura internal dan program penghargaan inovasi serta kemitraan eksternal atau mekanisme pendanaan gabungan dengan pemodal sektor swasta atau publik lainnya • Berpartisipasi dalam koalisi inovasi dan platform akselerator
Mempromosikan kesejahteraan karyawan, bakat, keberagaman, dan inklusi	<ul style="list-style-type: none"> • Berinvestasilah pada kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan • Jadikan keberagaman dan inklusi sebagai prioritas • Berinvestasilah pada keterampilan dan peluang masa depan karyawan

	<ul style="list-style-type: none"> • Aktifkan keterlibatan dan partisipasi karyawan
Membangun mekanisme yang kuat dan akuntabel untuk keterlibatan pemangku kepentingan eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami dan memetakan pemangku kepentingan dan isu utama • Membentuk dewan penasihat eksternal
PELAPORAN DAN AKUNTABILITAS PERUSAHAAN	
Menerapkan pelaporan terintegrasi di perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan materialitas ESG&D dan merancanginya dalam laporan tahunan, termasuk dengan pelaporan berdasarkan standar perubahan iklim IFRS; 21 metrik inti lintas industri WEF/IBC yang mengukur kapitalisme pemangku kepentingan dan pengungkapan yang direkomendasikan, yang merupakan gabungan praktik terbaik dasar dari elemen GRI, CDSB, TCFD, dan SASB; dan metrik khusus industri SASB yang berkaitan dengan lini bisnis utama perusahaan sesuai peta materialitasnya • Menyusun blok penyusun laporan tahunan terpadu • Meninjau, memastikan, dan menyetujui untuk diterbitkan
Mempercepat terciptanya standar pelaporan internasional melalui kepemimpinan bisnis kolektif	<ul style="list-style-type: none"> • Mendukung inisiatif International Organization of Securities Commissions (IOSCO) dan International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS) untuk mengembangkan standar pelaporan keberlanjutan global yang mendasar • Mendorong regulator nasional untuk mengadopsi standar ini secara langsung atau mengembangkannya, guna memastikan keterbandingan global dari basis substansial pelaporan tersebut
KEMITRAAN KORPORAT DAN PERUBAHAN SISTEMIK	
Mengembangkan strategi holistik dan multilevel untuk terlibat dalam kemitraan	<ul style="list-style-type: none"> • Memberdayakan berbagai kemitraan di tingkat proyek, pendanaan, dan operasional • Secara strategis memanfaatkan aliansi bisnis utama di tingkat industri, pra-kompetitif • Memprioritaskan sejumlah kecil lembaga, platform, dan jaringan multi-pemangku kepentingan
Mendukung aliansi bisnis pra-kompetitif untuk meningkatkan kemajuan di seluruh industri	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan jangkauan dan pengaruh organisasi bisnis yang representatif • Membentuk koalisi kepemimpinan tanggung jawab perusahaan yang terarah di negara, lokasi, industri tertentu atau berfokus pada tantangan tertentu
Berpartisipasi dalam platform multi-pemangku kepentingan untuk mendorong perubahan di seluruh sistem	<ul style="list-style-type: none"> • Memobilisasi sumber daya untuk membuat sistem penting bekerja lebih baik bagi masyarakat dan planet ini • Menetapkan aturan dan standar bersama untuk menyebarkan praktik bisnis yang bertanggung jawab • Mengadvokasi dan mengkampanyekan perubahan dalam kebijakan dan sikap publik
Menjadi juara perusahaan untuk kemitraan, bahkan saat sulit	<ul style="list-style-type: none"> • Menilai nilai setiap kemitraan dalam hal daya unguhnya, kemampuannya untuk “menyamakan kedudukan,” legitimasi dan dampak kepemimpinan • Ajukan pertanyaan yang tepat—apakah kita memiliki tujuan dan pemahaman bersama tentang ekosistem dan pemangku kepentingannya; apakah kita telah mengembangkan proses yang ketat dan penyalarsan operasional; apakah kita telah

	menetapkan tata kelola yang baik dan akuntabilitas bersama untuk kemajuan
--	---

Seperti yang telah kami uraikan di seluruh buku ini, perubahan yang mengganggu dan sering kali bersifat transformasional dalam lingkungan operasi bagi sebagian besar perusahaan dan sektor industri terus meningkat dan mendapatkan momentum dalam hal kompleksitas dan materialitasnya terhadap risiko dan peluang bisnis. Tidak ada bisnis yang kebal terhadap perubahan ini. Dalam konteks operasi baru yang dinamis ini, tidak ada kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai yang dapat dianggap remeh.

Tidak ada ruang untuk berpuas diri atau bersikap tertutup dalam tim manajemen dan dewan direksi. Dewan direksi, eksekutif, dan perusahaan yang akan memimpin di abad ke-21 adalah mereka yang mengintegrasikan isu-isu ESG&D prioritas dan kepentingan pemangku kepentingan ke dalam tata kelola perusahaan, strategi, pelaporan, dan kemitraan mereka, melalui serangkaian tindakan yang dijelaskan dalam buku ini. Perusahaan-perusahaan inilah yang akan membantu membentuk jalur menuju penciptaan nilai perusahaan yang berkelanjutan dan, pada akhirnya, menuju kapitalisme pemangku kepentingan dan pertumbuhan yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, C. A., & Frost, G. R. (2006). Integrating sustainability reporting into the accounting curriculum: A case study approach. *Accounting Education*, 15(3), 293-313.
- Ager, A., & Anton, A. (2021). Sustainable business models and value creation: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(9), 4839.
- Anderson, J. R., & Gibbons, P. (2020). *Sustainable business strategies: Creating value through sustainability*. Routledge.
- Bansal, P., & Hunter, T. (2011). Strategic explanations for the relationship between sustainability and corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 1-26.
- Bocken, N. M. P., & Sinha, A. (2020). Value creation through circular economy practices in the textile sector. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118412.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Boulanger, P. M., & G. G. (2017). Corporate sustainability: A case study approach to sustainable enterprise value. *Journal of Business Research*, 75, 145-154.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- D'Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009). Corporate social responsibility in a globalized world: The case for sustainability. *Journal of Global Responsibility*, 1(1), 16-29.
- De Lange, D. E., & Klooster, J. (2020). The impact of leadership on sustainable enterprise value creation: A systematic review. *Sustainability*, 12(3), 1125.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dubey, R., Bryde, D. J., & Fynes, B. (2016). The impact of sustainable practices on operational performance: A study of the UK manufacturing sector. *Sustainability*, 8(5), 465.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.

- Eweje, G., & Wu, M. (2010). Corporate social responsibility and sustainable business: A case study approach. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(4), 450-460.
- Ferrer, G. F., & Peris, J. (2019). The role of innovation in sustainable enterprise value creation. *Journal of Cleaner Production*, 213, 307-319.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Geng, Y., & Doberstein, B. (2008). Developing the circular economy in China: Challenges and opportunities for achieving 'leapfrog development'. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 15(3), 231-239. <https://doi.org/10.3843/SusDev.15.3.08>
- Hahn, T., & Pinkse, J. (2014). Preemption and adaptation: The role of proactive environmental strategy in sustainable enterprise value creation. *Business Strategy and the Environment*, 23(8), 521-538. <https://doi.org/10.1002/bse.1805>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41(1), 23-33.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus David: The role of incumbents in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481-492. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.003>
- Ionescu, G. H., & Mihaila, S. (2021). Corporate social responsibility and its impact on sustainable enterprise value: Evidence from emerging economies. *Sustainability*, 13(2), 723.
- Johnson, H. L., & Schaltegger, S. (2016). Two approaches to sustainable entrepreneurship: A comparative analysis. *Journal of Cleaner Production*, 129, 170-180. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.105>
- Kearins, K., & Pavlovich, K. (2017). Constructing sustainable enterprise value: A stakeholder perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 156-170. <https://doi.org/10.1111/beer.12118>
- Keeble, J. J., & McNulty, D. (2019). Sustainable enterprise value creation in the food sector: The role of innovation. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 391-403.
- Koller, T., & O'Sullivan, D. (2020). Valuing sustainability: The role of ESG factors in corporate valuation. *Journal of Applied Corporate Finance*, 32(3), 22-31. <https://doi.org/10.1111/jacf.12397>
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2017). *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Stanford University Press.
- Loorbach, D., & Wijsman, K. (2013). Business strategy for a sustainable economy: The role of innovation. *Journal of Cleaner Production*, 45, 123-135.

- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative: How to drive performance and value. *Harvard Business Review*, 88(5), 42-50.
- Magness, V. (2008). The role of stakeholders in the development of corporate sustainability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(1), 52-62.
- Marshall, J. D., & M. E. (2020). Evaluating corporate governance frameworks for sustainable value creation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(2), 233-249.
- McKinsey & Company. (2019). Sustainable business: How companies are responding to environmental and social issues. McKinsey Global Institute.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 57-64.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Raut, R. D., & B. R. (2021). Leveraging technology for sustainable enterprise value: A case study of digital transformation in small enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124088.
- Ren, S., & O'Rourke, D. (2021). Building sustainable enterprises: The role of strategic sustainability initiatives. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 2952-2965.
- Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal versus informal corporate social responsibility: What can be learned from the past. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 347-365.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship: Basic concepts and definitions. In S. Schaltegger & M. Wagner (Eds.), *Sustainable entrepreneurship* (pp. 1-12). Springer.
- Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., & Laur, J. (2008). *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Doubleday.
- Stubbs, W., & Cocklin, L. (2008). Conceptualizing a sustainability business model. *Organization & Environment*, 21(2), 103-127.
- Szekely, F., & Strebler, H. (2013). The role of the board of directors in sustainable enterprise value creation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(5), 617-628.
- Tansley, C., & Newell, S. (2007). Social capital and sustainable enterprise value creation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), 424-439.
- Tencati, A., & Zsolnai, L. (2012). The role of social entrepreneurship in sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 535-546.

- Van der Linden, V., & Steinberg, F. (2020). Value creation through sustainability: The role of corporate governance. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119204.
- van der Lugt, R., & Wassenhove, L. N. (2019). Sustainable value creation in supply chains: A study of circular economy practices. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(4), 558-571.
- Velasquez, M. (2012). *Business ethics: Concepts and cases*. Pearson.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 97-102.
- Whelan, T., & Fink, L. (2016). The sustainable enterprise: How global firms create shared value through sustainability. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 55-61.
- Williams, A. (2015). The importance of stakeholder engagement for sustainable business practices. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 427-437.
- Wilson, M. (2016). Sustainable innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 132, 145-157.
- Zhang, Y., & Yang, J. (2017). Corporate social responsibility and sustainable enterprise value: A systematic review and meta-analysis. *Sustainability*, 9(5), 854.
- Zhu, Q., & Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended producer responsibility: A review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 52, 114-128.

Tata Kelola Entitas Perusahaan

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8642-38-0 (PDF)

