



## Jangan Bermimpi Menjadi CEO *Bila Tidak Memiliki Pengetahuan dan Keterampilan CSR*

Judul *Know-How. 8 Keterampilan yang Menjadi Ciri Pemimpin Sukses*  
Penulis Ram Charan  
Penerbit Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2007  
Halaman 274+x halaman

Reza Ramayana  
Aktivis Lingkar Studi CSR  
[www.csrindonesia.com](http://www.csrindonesia.com)

Delapan keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin perusahaan seperti yang diungkapkan oleh Ram Charan dalam buku ini menyimpan sebuah pesan penting bahwa seorang pemimpin bukan saja harus memiliki kemampuan manajerial yang mumpuni, namun juga harus mampu membawa perusahaan untuk lebih beretika, fokus pada tujuan jangka panjang dalam ranah ekonomi, sosial dan lingkungan. Penulis memberikan nuansa berbeda pada rentetan alur ceritanya dibandingkan buku-buku sejenis. Titik berat pembahasannya bukan lagi menyangkut masalah manajerial, masalah sumberdaya manusia perusahaan atau sistem internal semata, namun penulis telah merambah kepada aspek eksternal beserta komponennya yang juga dianggap memiliki pengaruh penting bagi keberlanjutan perusahaan di masa yang akan datang.

Penulis memberikan penekanan pada masalah sosial beserta tekanannya yang dianggap akan selalu hadir dalam dinamika perusahaan pada masa yang akan datang. Pada halaman 256 alinea terakhir Bab 9 berjudul *Dalam Pengadilan Opini Publik*, termuat pesan bahwa pemimpin masa depan harus menyukai tekanan sosial yang hadir dalam perusahaan termasuk intervensi dari pemerintah. Bila tidak menyukainya, maka pemimpin akan disudutkan dalam kondisi bertahan dan itu dianggap tidak sehat untuk iklim

bisnis ke depannya. Di sinilah dibutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang mampu mengembangkan kerangka kerja dan metodologi yang efektif sehingga meminimalisasi tekanan sosial tersebut.

Dewasa ini, perusahaan bukan saja dihadapi oleh tekanan-tekanan teknis semata. Tekanan non-teknis dianggap juga memiliki pengaruh besar bagi keberlanjutan bisnis di masa yang akan datang. Beberapa contoh hadirnya tekanan sosial kepada perusahaan sebagai akibat sering “abainya” perusahaan dalam menyikapi aspek non-teknis adalah *pertama*, perusahaan tidak pernah memahami dampak dari kegiatan operasinya. Padahal dalam kegiatan operasinya, sekalipun dalam skala kecil dampak dari kegiatan ini tetap saja akan timbul. Masalah ini sering muncul terutama bagi perusahaan di bidang ekstraktif. Contohnya seperti perusahaan perkebunan kelapa sawit dan perusahaan HPH yang masih banyak menggunakan teknik tebang bakar dalam membuka lahannya yang mengakibatkan munculnya kebakaran hutan. Akibatnya bukan saja asap yang membubung, yang mengakibatkan penyakit ISPA bagi masyarakat sekitar, namun kebakaran hutan yang merusak ekosistem hutan secara keseluruhan dan mengakibatkan hutan mengalami penurunan kemampuan dalam menangkap air dan menghasilkan

udara bersih.

*Kedua*, perusahaan jarang melakukan konsultasi publik dengan pemangku kepentingannya. Akibatnya, ketika sebuah kejadian yang berdampak kepada pemangku kepentingan timbul, sikap saling bemosuhan pun hadir. Padahal, melakukan sebuah konsultasi publik sebetulnya merupakan syarat wajib bagi perusahaan untuk mendapatkan *social license to operate* dari para pemangku kepentingannya. Ijin sosial ini penting untuk menjaga keberlanjutan kinerja perusahaan untuk masa mendatang dan menjamin keuntungan finansial setiap tahunnya. Bisa disimak bagaimana kasus Lumpur Lapindo Brantas yang tidak tuntas hingga detik ini, karena perusahaan tampaknya sama sekali tidak pernah melakukan konsultasi dengan pemangku kepentingannya. Akibatnya, apa yang hendak dibuat perusahaan selalu salah di mata masyarakat dan selalu menimbulkan kecurigaan.

*Ketiga*, pendekatan represif yang masih didemonstrasikan oleh segelintir perusahaan—biasanya dibantu oleh aparat justru menimbulkan sikap bemosuhan dari pemangku kepentingannya. Ken Saro-Wiwa—seorang aktivis Nigeria yang bermasalah dengan pemerintahan yang dituduhnya tak transparan dalam mengelola hasil eksploitasi minyak dari Shell—kemudian mati "sia-sia" karena pemerintahnya melibatkan tentara Nigeria untuk melakukan tindakan represif. Walau Shell bukanlah pihak yang melakukan atau memerintahkan tindakan represi, kematian Saro-Wiwa jelas mengakibatkan masalah baru bagi Shell di dunia internasional. Protes dan tekanan dari organisasi internasional datang silih berganti—karena Shell dipandang membiarkan saja tindakan represif itu—akhirnya mengakibatkan terganggunya operasi perusahaan dan kinerja keuangannya di pasar modal.

Contoh-contoh di atas memperlihatkan bagaimana rumitnya sebuah perusahaan yang sedang beroperasi bila mendapat tekanan luar biasa dari para pemangku kepentingannya. Pemimpin perusahaan sering menganggap enteng dalam menyikapi hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan. Akibatnya, kesalahan yang dibuat perusahaan dalam mengelola hubungan berdampak buruk bagi kegiatan operasi maupun kinerja finansial perusahaan. Tekanan sosial yang hadir terbukti mampu membuat perusahaan mengalami kerugian finansial, sulitnya mendapatkan pinjaman modal dari pihak ketiga, hingga ancaman boikot jangka panjang terhadap produk yang dikeluarkannya. Sekali lagi, masalah Lapindo Brantas adalah contoh gamblangnya. Dijual dengan nilai seratus rupiahpun, mungkin tidak ada pihak yang ingin membeli karena buruknya kinerja mereka. Dampak lainnya akibat lumpur yang tidak

kunjung berhenti, kompensasi yang harus dibayarkan hingga mencapai triliunan rupiah berpotensi menguras kas perusahaan. Dalam hitung-hitungan normal, perusahaan ini dipastikan akan bangkrut dan tutup.

Kondisi ini jelas memberikan implikasi logis bagi kegiatan bisnis pada masa yang akan datang. Kegiatan usaha yang hendak dijalankan harus benar-benar mencerminkan upaya sungguh-sungguh yang mutlak dilakukan untuk meminimumkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif dari kegiatan operasi perusahaan untuk tujuan sosial, ekonomi dan lingkungan perusahaan. Sudah banyak contoh perusahaan yang "tersandung" akibat tekanan non-teknis sebagai akibat tidak pekanya mereka terhadap kondisi sosial, ekonomi dan lingkungan yang terjadi di sekitar wilayah operasi perusahaan. Pemimpin perusahaan sebagai pihak tertinggi dalam proses pengambilan keputusan harus paham bahwa dalam mengambil keputusan, aspek non-teknislah juga harus dipertimbangkan masak-masak. Pemimpin perusahaan ketika hendak mulai melakukan kegiatan operasi perusahaan, harus bisa memastikan bahwa dampak negatif operasi perusahaan memang bisa ditekan seminimum mungkin, kalau bukan hilang sama sekali.

Pemimpin perusahaan yang baik dewasa ini, menurut Charan, memang harus memiliki kemampuan yang berlipat ganda. Layaknya seorang Superman, pemimpin perusahaan memang dituntut jeli, paham dan mampu mengatasi setiap permasalahan perusahaan secara bijaksana dalam waktu singkat. Pemimpin saat ini dituntut bak "dewa" yang mampu memberikan solusi tepat bukan saja dalam menghadapi masalah internal, namun juga masalah eksternal. Bukan lagi masalah manajerial internal semata yang harus diselesaikan, namun bagaimana pemimpin mampu membangun keseimbangan dengan para pemangku kepentingannya—internal maupun eksternal—sehingga dapat menjamin bahwa bisnis yang dijalaninya dapat terus berlanjut untuk mendukung proses pembangunan berkelanjutan.

Jelas, ini bukan pekerjaan mudah karena bekerja dengan pemangku kepentingan untuk mencapai keseimbangan sosial, ekonomi dan lingkungan adalah sebuah keterampilan. Keterampilan ini bukan hanya didapat dengan cara membaca kumpulan teori atau kisah sukses yang kemudian dipraktikkan. Lebih daripada itu bagaimana pemimpin dapat selalu rajin untuk melihat kondisi nyata di lapangan karena akan banyak perbedaan yang timbul. Lebih lanjut, pemimpin juga hendaknya bisa memulai sebuah strategi bisnis yang lebih mendasari pada konsep-

konsep ilmu pengetahuan, karena dengan dengan hal ini pemimpin punya acuan “pasti” bagaimana harus bertindak dan bergerak. Sudah bukan jamannya lagi, seorang pemimpin hanya mengandalkan intuisi bisnis semata. Apalagi, manajemen pemangku kepentingan adalah hal yang relatif baru. Karenanya, para pemimpin bisnis harus berupaya keras untuk mempelajarinya. Terkadang harus dengan membongkar kembali apa yang mereka percaya (proses *unlearn*) lalu mempelajari hal yang benar-benar bertentangan dengan itu (proses *relearn*). Apa yang diungkapkan oleh Ram Charan dalam keseluruhan isi buku ini hendaknya bisa menjadi bahan renungan bagi pemimpin perusahaan dewasa ini untuk tidak melakukan tindakan yang konyol dan bodoh dalam menghadapi tekanan sosial yang mungkin—atau lebih tepatnya: pasti—hadir. Lebih jauh dari pada itu, kemampuan manajerial “tradisional” pemimpin juga harus diimbangi dengan kemampuan “baru” untuk melakukan praktik tanggung jawab sosial perusahaan yang substansial. Dengan hal ini, jelas jaminan

keberlanjutan bisnis perusahaan akan terus hadir di masa yang akan datang.

Para pemimpin bisnis harus selalu ingat bahwa sukses perusahaan tidak lagi ditentukan dengan kinerja perusahaan dengan meningkatnya nilai saham perusahaan di lantai bursa atau meningkatkan pembagian deviden bagi para pemegang saham dalam jangka pendek. Saat ini, perusahaan dapat berhasil bila mampu menciptakan keseimbangan sosial, ekonomi dan lingkungan untuk mewujudkan kemitraan tiga pihak antara perusahaan, pemerintah dan masyarakat dalam mendukung proses pembangunan berkelanjutan. Hanya dengan cara demikian sajalah perusahaan akan meraih keuntungan dalam jangka panjang. Keberhasilan perusahaan untuk menjadi *sustainable company* ditentukan dari apakah ia bersedia untuk turut dalam arus *sustainable development*. Tekanan sosial yang mengarah ke sana harus disambut dengan hangat sebagai peluang perbaikan, bukan dihindari dengan represi atau tipuan.