

MANAJEMEN USAHAWAN INDONESIA

Credit Ratings Transition PROBABILITY

Credit Ratings Transition Probability

Tumpal Wagner Sitorus dan Daulat Pohan

Karakteristik Akuntansi Sektor Publik

Ahmad Syakhroza

Motivasi di Balik *Earning Management*

Tatang Ary Gumanti

Pembelajaran dalam Komunitas Konsultasi Manajemen

Neil Samuel Rupidara dan Nelson Daniel Prajudo

Perspektif dan Heuristik Transformasi Organisasi

Kadajatmiko

Bank Syariah : Perbandingannya dengan Bank Konvensional, Keunggulan dan Harapan

Eka Nuraini Rachmawati

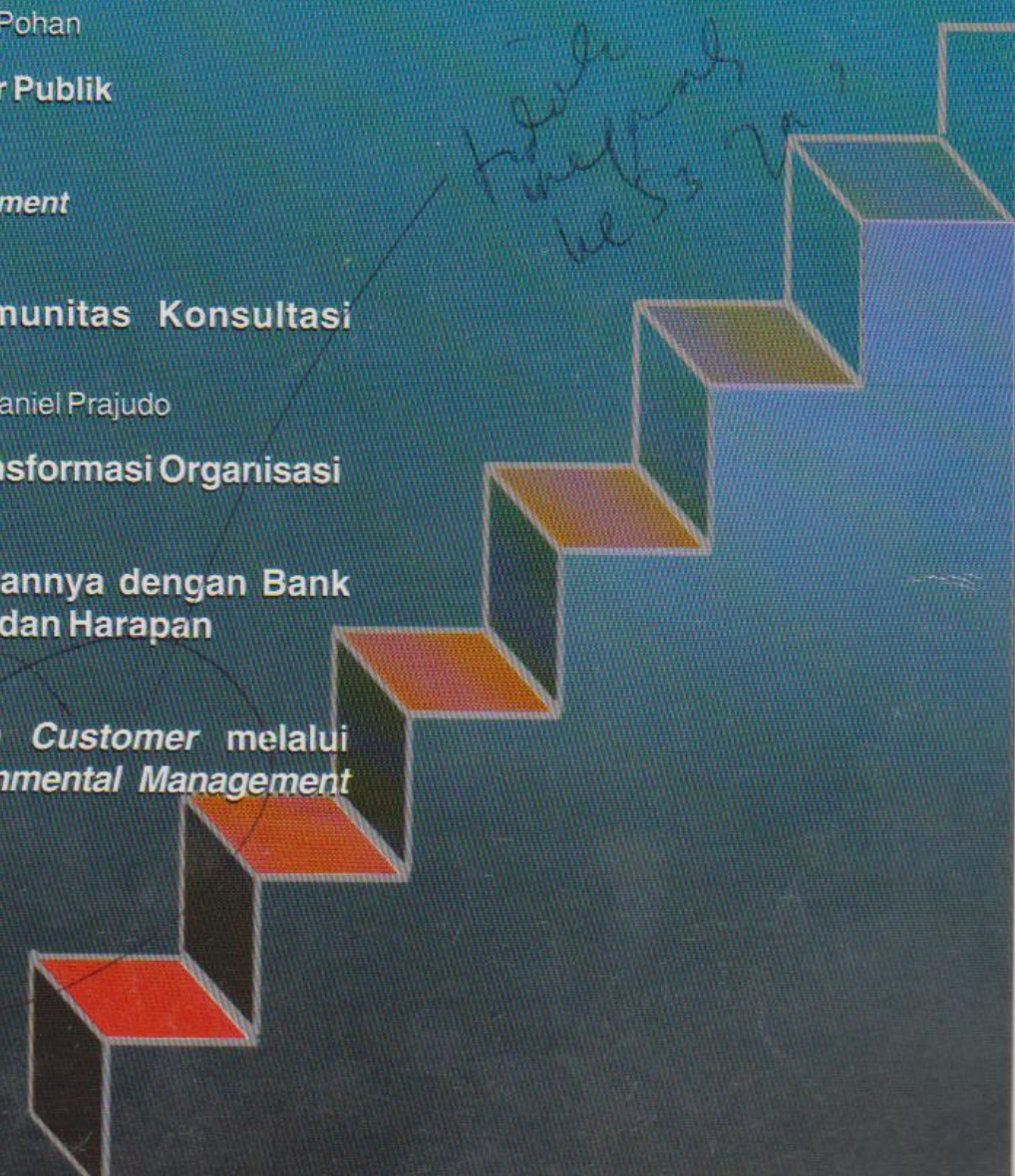
Mengantisipasi Isu *Green Customer* melalui *Proactive Corporate Environmental Management (PCEM)*

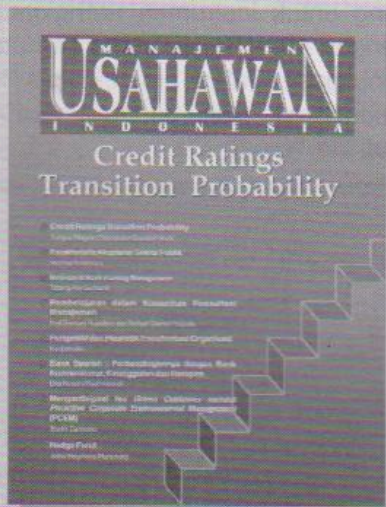
Budhi Cahyono

Hedge Fund

Adler Haymans Manurung

Handwritten notes in Indonesian script, possibly a signature or date, located above the staircase graphic.





<p>■ Credit Ratings Transition Probability (Tumpal Wagner Sitorus dan Daulat Pohan)</p>	<p>3</p>
<p>■ Karakteristik Akuntansi Sektor Publik (Akhmad Syakhroza).....</p>	<p>13</p>
<p>■ Motivasi Dibalik <i>Earning Management</i> (Tatang Ary Gumanti).....</p>	<p>21</p>
<p>■ Pembelajaran dalam Komunitas Konsultasi Manajemen (Neil Semuel Rupidara dan Nelson Daniel Prajudo)</p>	<p>27</p>
<p>■ Perspektif dan Heuristik Transformasi Organisasi (Kadjatmiko)</p>	<p>34</p>
<p>■ Bank Syariah : Perbandingannya dengan Bank Konvensional, Keunggulan dan Harapan (Eka Nuraini Rachmawati).....</p>	<p>41</p>
<p>■ Mengantisipasi Isu <i>Green Customer</i> melalui <i>Proactive Corporate Environmental Management (PCEM)</i> (Budhi Cahyono).....</p>	<p>48</p>
<p>■ Hedge Fund (Adler Haymans Manurung)</p>	<p>53</p>

PELINDUNG

Dr. Aditiawan Chandra, (Dekan FEUI)

PEMIMPIN UMUM

Dr. Ruslan Prijadi

WAKIL PEMIMPIN UMUM

Tjahjanto Budisatrio

PEMIMPIN REDAKSI

Willem A. Makaliwe

SEKRETARIS REDAKSI / USAHA

Yuli Setiono

REDAKTUR AHLI

Prof. Dr. Wagiono Ismangil;
Dr. Budi W. Soetjipto;
Dr. Djunaedi Hadisumarto;
Dr. Kresnohadi Ariyoto;
Dr. Sofjan Assauri;
Dr. Surya Dharma.

REDAKTUR

Ferdy S. Nggao; Catur Prasetyo;

PRODUKSI

Mohammad Syakir

SIRKULASI

Subaryo; Abdul Hamid

SEKRETARIAT

Ngadiar

ALAMAT REDAKSI

Lembaga Management FE-UI

Jl. Salemba Raya No. 4, Jakarta

Telepon (062)(21)31934142,

31937929, 31930211.

Facsimile (062)(21)31931610,

E-mail: usahawan@lm.feui.org

Bank BNI Cab. Kramat, No. Rek.502.523.001.

Pengganti Biaya Produksi Rp. 11.000,-

No.01604/SK/DTJEN, PPG/STT/1990

SIC : Kep.096/p.c/1971

ISSN : 0301-9859

MANAJEMEN & USAHAWAN INDONESIA

Adalah media bulanan yang bertujuan memajukan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan ketrampilan manajemen, guna meningkatkan gaya dan hasil perusahaan/organisasi di Indonesia. Artikel yang dimuat mengutamakan penerapan dan adaptasi ilmu manajemen dalam masyarakat. Media ini ditujukan kepada para usahawan swasta maupun pemerintah, manajer, mahasiswa dan pihak-pihak lain yang menaruh minat atas pengetahuan manajemen. Artikel yang dimuat tidak selalu mencerminkan pandangan redaksi. Setiap tulisan yang dimuat menjadi hak media ini dan setiap tulisan yang tidak dimuat akan dikembalikan jika disertai perangko secukupnya.

S A L A M

Pembaca yang Budiman,

RATING atau peringkat, pada dasarnya adalah suatu upaya untuk mengukur resiko default atau secara sederhana bisa diartikan sebagai suatu pernyataan tentang keadaan pengutang. Notasi yang digunakan untuk menunjukkan tingkat rating berbeda-beda antar lembaga rating. Rating untuk instrumen utang jangka pendek (seperti *commercial papers*) berbeda dengan rating untuk instrumen utang jangka panjang (seperti *medium term notes* dan obligasi). Dalam praktek, klasifikasi rating seringkali disederhanakan menjadi *investment grade*, yaitu peringkat dari Aaa sampai Baa, dan *speculative grade* yang meliputi Ba hingga Ca.

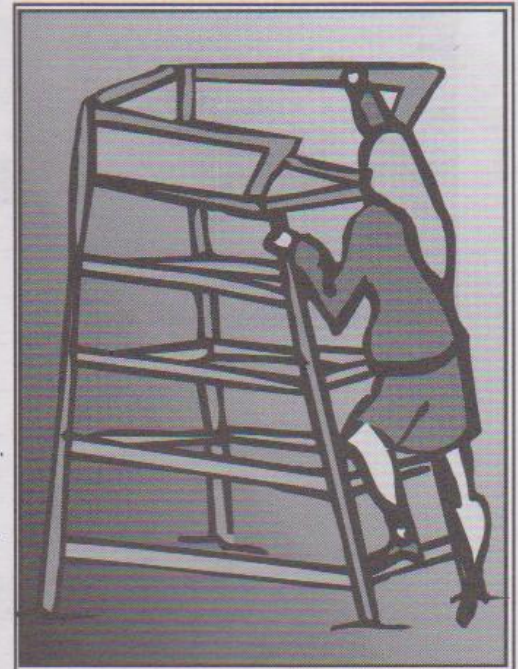
Di Indonesia, krisis ekonomi yang berkepanjangan berdampak pada kualitas kredit sektor perbankan. Hal ini menyebabkan manajemen resiko menjadi perhatian utama para pelaku bisnis. Namun kenyataan menunjukkan bahwa sejak tahun 1993 sampai 31 desember 2002, lembaga pemeringkat Pefindo dan Kasnic baru memeringkat sebanyak 84 perusahaan saja. Dari 84 perusahaan tersebut, hanya 34 perusahaan yang diperingkat secara terus menerus dari tahun 2000 sampai tahun 2002. Kondisi ini merupakan signal kelangkaan data riset di area *credit metrics* di Indonesia.

Berkaitan dengan persoalan *credit rating*, Usahawan edisi kali ini menurunkan tema *Credit Rating Transition Probability*. Tulisan utama tema ini ditulis oleh **Tumpal Wagner Sitorus**

(alumnus Pascasarjana Ilmu Manajemen Keuangan FEUI) dan **Daulat Pohan** (alumnus Magister Manajemen FEUI), yang merupakan hasil dari penelitian. Penelitian itu sendiri bertujuan untuk melakukan antisipasi perilaku migrasi kualitas kredit dan probabilitas *default* serta kebangkrutan dalam matriks transisi markov chains. Untuk mencapai tujuan tersebut, *pertama*, dilakukan evaluasi atas peringkat kredit eksternal yang dikeluarkan oleh agen pemeringkat independen. *Kedua*, mengingat masih sedikitnya populasi peringkat kredit eksternal yang diperingkat secara kontinu maka disusun peringkat kredit yang mengacu ke definisi agen pemeringkat independen. *Ketiga*, dengan memperhatikan kondisi ekonomi dan perusahaan di Indonesia di tahun 2000 dan 2001, ditambahkan satu peringkat untuk perusahaan-perusahaan yang mengalami kebangkrutan.

Beberapa kesimpulan yang cukup penting dari penelitian ini adalah bahwa model markov chains dan sistem monitoring berguna sebagai alat pengambilan keputusan dalam pengelolaan resiko portfolio, baik dilihat dari sisi pendapatan (*revenue*) maupun biaya (*cost*). Model markov chains merupakan model pelengkap untuk mengantisipasi pergerakan default dan migrasi kualitas kredit dalam periode tertentu di masa depan. Namun model ini memiliki keterbatasan pada asumsi stabilitas probabilitas transisinya. Oleh karena itu bila terjadi krisis ekonomi, haruslah dibuat model terpisah, yaitu sebelum dan sesudah krisis.

Dalam kesempatan ini pula seluruh jajaran Staf dan Karyawan Majalah Usahawan mengucapkan Selamat Hari Raya Idul Fitri 1424 H, Mohon Maaf Lahir Batin. Selamat membaca! **U**



Mengantisipasi Isu Green Customer Melalui *Proactive Corporate Environmental Management (PCEM)*

Budhi Cahyono

Abstrak

Isu lingkungan telah memunculkan berbagai kesempatan maupun ancaman bagi perusahaan, terutama yang mempunyai pasar ekspor. Berbagai perusahaan di negara-negara seperti Amerika Utara, Eropa, Jepang dan sebagian besar negara industri baru menciptakan perlindungan lingkungan sebagai bagian dari strategi persaingan internasionalnya. Proactive corporate environmental management (PCEM) disinyalir mampu untuk mengantisipasi berbagai perubahan tuntutan permintaan konsumen, terutama kaitannya dengan produk-produk yang ramah lingkungan. PCEM muncul karena dorongan berbagai pihak, seperti konsumen, stakeholder, pemerintah, karyawan, pesaing dan environmentalist dan PCEM mampu memberikan strategi bagi perusahaan kaitannya dengan efisien dan persaingan, melalui peningkatan kinerja lingkungan perusahaan.

Kata kunci : PCEM, green customer

EFEKTIVITAS suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Tujuan organisasi sangatlah bervariasi, seperti mencari laba, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan maupun memperluas pangsa pasar. Perusahaan dituntut melakukan redefinisi terhadap tujuan perusahaan pada saat terjadi berbagai perubahan dan munculnya fenomena yang baru dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Salah satunya adalah isu mengenai lingkungan yang hendaknya menjadi acuan bagi perusahaan untuk meninjau kembali tujuan yang sudah ditetapkan. Berry dan Rondinelli (1998) menyatakan bahwa abad-21 ini merupakan sebuah revolusi industri baru (new industrial revolution), yang hakekatnya adalah terkait dengan manajemen lingkungan. Hal ini paling tidak memberi gambaran dan wawasan bagi seluruh perusahaan, terutama perusahaan yang berorientasi global untuk menindaklanjuti keberadaan manajemen lingkungan sebagai sebuah tuntutan dan salah satu sumber keunggulan bersaing perusahaan. Disinyalir bahwa berbagai program kualitas yang dilaksanakan selama ini lebih menekankan pada aspek kepuasan konsumen dengan kurang memperhatikan dampak negatif lingkungan yang ditimbulkan dari berbagai aktivitas perusahaan, sehingga dalam jangka panjang memunculkan ancaman dan kerusakan lingkungan.

Perubahan level persaingan mengakibatkan perubahan konsumsi konsumen terhadap produk. Penilaian produk pada paradigma lama mengutamakan pada asal produk, yakni dari negara mana? Pada saat itu produk-produk dari negara barat sangat mendominasi pasaran dunia. Selanjutnya level persaingan bergeser pada level corporate, diindikasikan dengan antusiasme dalam penilaian produk

didasarkan pada perusahaan mana yang memproduksi. Perusahaan-perusahaan multinasional, seperti Coca-cola, company, procter & gamble, Sony dan Xerox merupakan perusahaan yang mampu memberikan image superior kepada konsumen produk-produk yang dihasilkan. Kondisi saat ini nampaknya level persaingan lebih mengarah pada produk, terutama kualitas produk, sehingga konsumen akan memberikan penilaian langsung terhadap produk yang dikonsumsi. Kaitannya dengan pergeseran level persaingan dan munculnya fenomena revolusi industri baru, maka keberadaan green customer perlu mendapatkan perhatian dan tanggapan yang serius, yakni bagaimana perusahaan sudah mulai melakukan redefinisi terutama dalam proses produksi dan penggunaan teknologi untuk mengantisipasi keberadaan green customer. Brown dan Karagozoglou (1998) mendefinisikan green customer sebagai sebuah kelompok konsumen yang mempunyai tendensi dalam pembelian produk yang bersal dari perusahaan-perusahaan yang concern terhadap lingkungan. Jelasnya mereka akan menyerahkan uangnya pada saat green produk berada. Tuntutan akan produk-produk yang green juga muncul karena adanya tanggung jawab perusahaan yang lebih luas, bukan hanya pada konsumen, namun juga kepada pemerintah, supplier, karyawan dan environmentalist. Munculnya tanggung jawab perusahaan secara lebih luas dan pertumbuhan green customer akan memunculkan konsep tanggung jawab lingkungan yang berkelanjutan dan merupakan dasar bagi keunggulan bersaing. Pengembangan konsep green product, nampaknya perlu diikuti dengan keberadaan green process dan penggunaan green technology. Berbagai perusahaan di Amerika Utara, Eropa dan Jepang serta negara-negara industri baru telah menerapkan perlindungan lingkungan secara ketat sebagai bagian dari strategi mereka dalam menghadapi persaingan internasional. Perlindungan terhadap lingkungan dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan dengan memperhatikan lingkungan muncul sejak tahun 1990-an, sehingga banyak perusahaan yang berusaha untuk menciptakan produk-produk yang green.

Tulisan ini akan membahas perlunya tindakan proaktif dari perusahaan dalam kaitannya dengan manajemen lingkungan untuk mengantisipasi berbagai tuntutan konsumen akan produk yang green dan juga sebagai perwujudan tanggung jawab perusahaan terhadap kelestarian lingkungan. Disamping itu juga diharapkan pendekatan proaktif dibidang lingkungan dapat memperbaiki kinerja lingkungan perusahaan sebagai salah satu sumber keuangan bersaing.

Tuntutan Manajemen Lingkungan

Kepedulian terhadap lingkungan dan tuntutan terhadap persaingan yang semakin keras, bagi perusahaan merupakan dua hal yang saling bertentangan, sehingga perlu mendapatkan perhatian dan penanganan yang serius. Persaingan mengkondisikan perusahaan untuk dapat bertahan melalui produk yang ditawarkan, sehingga masalah cost merupakan hal yang strategis dalam menentukan harga yang akan ditawarkan. Di lain pihak tuntutan akan kepedulian terhadap lingkungan memerlukan suatu tindakan yang serius untuk menanganinya. Keduanya perlu perhatian yang seimbang dalam mencapai kesuksesan perusahaan. Hal pertama yang mendorong munculnya kepedulian terhadap manajemen lingkungan yang proaktif adalah cost. Paradigma lama lebih menekankan pada kemampuan perusahaan menciptakan cost yang rendah terhadap produk yang dihasilkan, misalnya terkait dengan pengadaan input, tenaga kerja, energi dan bahan baku, serta mengandalkan input dari lokal. Pada era

global dengan mengandalkan pada keunggulan teknologi, cost yang rendah dapat tercipta dimanapun perusahaan beroperasi. Teknologi telah mampu menciptakan bahan-bahan sintetis yang mampu menggantikan bahan baku aslinya dengan kualitas yang tidak kalah. Pendekatan manajemen lingkungan yang proaktif disinyalir akan mampu mengatasi masalah cost, namun implementasinya memerlukan waktu yang cukup, mengingat perlu adanya investasi yang cukup besar dalam kaitannya dengan tindakan proaktif. Riset yang dilakukan oleh Brown dan Karagozoglu (1998) terhadap 83 perusahaan yang rentan terhadap masalah lingkungan (baterai, cat, tinta printer, paper dan pulp), sebanyak 7% dari responden menyatakan bahwa program manajemen lingkungan mempunyai dampak secara financial. Sedangkan kaitannya dengan keunggulan bersaing, hanya 13% dari responden yang menyakininya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dampak penerapan manajemen lingkungan yang proaktif memerlukan waktu yang cukup lama, kaitannya dengan profit margin, market share maupun keunggulan bersaing.

Kedua, adanya regulatory demand yang dapat merupakan cerminan sesuatu negara dalam kaitannya dengan perlindungan lingkungan. Berbagai peraturan pada dasarnya diciptakan untuk melindungi dan menciptakan kepedulian berbagai pihak terhadap lingkungan. Riset yang dilakukan oleh Brown dan Karagozoglu (1998), mengindikasikan bahwa kepedulian terhadap permasalahan lingkungan dari perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat yang digunakan sebagai sampel cukup tinggi, yakni 94%, artinya mereka sangat merespond semua regulasi yang dibuat. Selain itu jumlah undang-undang dibidang lingkungan juga mengalami peningkatan yang drastis dari tahun 1970 sampai tahun 1997 (dari 2.000 menjadi 100.000 UU lingkungan). Efektivitas pelaksanaan UU lingkungan tentunya sangat terkait dengan isi dan substansi dari UU tersebut, sehingga dapat digunakan oleh pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan sinergi, bukannya sebagai faktor penghambat dalam mencapai tujuan. Porter (1995) memberikan gambaran bahwa dalam pembuatan regulasi dibidang lingkungan hendaknya melibatkan para environmentlist, legislator perusahaan dan konsumen, sehingga dapat diciptakan mata rantai ekonomi, yakni produktivitas sumber daya, inovasi dan persaingan.

Ketiga, stakeholder forces, perusahaan harus selalu berusaha untuk memuaskan kepentingan stakeholder. Strategi manajemen lingkungan yang proaktif pada dasarnya dibangun berdasarkan prinsip-prinsip manajemen, terutama menyangkut efisiensi dan efektivitas setiap kegiatan yang dilakukan dan respon yang baik terhadap setiap permintaan konsumen. Berbagai tujuan akan muncul, seperti cash flow, profitability, return and investment dan juga perlindungan lingkungan. Dalam fenomena baru, tanggung jawab perusahaan dalam kaitannya dengan kepentingan stakeholder lebih kompleks. Berbagai perusahaan, seperti 3M, Kodak, Sony dan Procter & Gamble telah melakukan berbagai tindakan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja lingkungan, misalnya dengan memfokuskan pada keinginan konsumen, pengukuran kinerja karyawan, pengurangan aktivitas yang menghambat efektivitas dan efisiensi organisasi, serta ketertiban supplier dalam upaya perbaikan lingkungan. Kesadaran perusahaan bahwa environmental management merupakan suatu evaluasi dibidang kualitas dengan menekankan keunggulan bersaing melalui penciptaan produk-produk yang

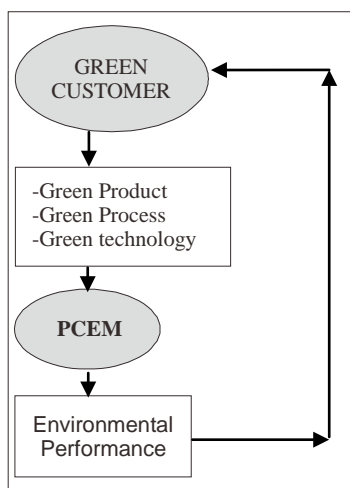
green. Program TQEM telah menjadikan faktor lingkungan sebagai bagian dari budaya dan tujuan perusahaan. Berbagai penghargaan dibidang kualitas juga telah banyak muncul, seperti sertifikasi ISO9000 yang menekankan pada kualitas manajemen.

Keempat, competitive requirement, mendasarkan pada munculnya persaingan dalam suatu industri, maka sumber-sumber keunggulan bersaing perlu dimiliki dan diciptakan oleh setiap perusahaan. Manajemen lingkungan proaktif pada dasarnya mampu memberikan keunggulan bersaing pada perusahaan terkait dengan fenomena munculnya green customer dari berbagai negara-negara maju yang diindikasikan bahwa mereka merupakan pembeli-pembeli potensial. Texmaco sebagai perusahaan yang salah satu produknya tekstil dan sebagian besar diekspor mampu menciptakan dan menerapkan manajemen lingkungan yang proaktif, mengingat setiap pembeli dari negara lain akan meninjau secara langsung berbagai fasilitas yang rentan terhadap lingkungan, seperti pengolahan limbah, polusi udara maupun polusi suara. Selanjutnya akan diperiksa satu persatu kaitannya dengan masalah pencemaran lingkungan. Texmaco juga peduli terhadap kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan, dengan menyediakan sarana air bersih untuk keperluan masyarakat sehari-hari. Pada tahap awal dalam mengantisipasi penerapan manajemen lingkungan yang proaktif memerlukan investasi dan biaya pemeliharaan yang cukup besar, namun selanjutnya berdampak pada keunggulan bersaing bagi perusahaan yang bersangkutan.

Environmental Operations Management

Langkah awal dalam menerapkan manajemen lingkungan proaktif selain

Gambar 1. Elemen-elemen PCEM



Sumber : diolah dari berbagai sumber (2002)

munculnya sekelompok konsumen yang tergabung dalam *green customer*, tuntutan akan *green process* sehingga mengakibatkan tuntutan baru yakni, penggunaan *green technology*, yakni bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi lingkungannya. Pada level strategis, keberadaan lingkungan manajemen operasional dapat membantu perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing. *Environmental Operations Management (EOM)* didefinisikan oleh Gupta dan Sharma (1996) integrasi dan prinsip-prinsip manajemen lingkungan dengan proses pengambilan keputusan untuk melakukan konversi berbagai sumberdaya kedalam produk-produk yang dapat dimanfaatkan. Berbagai regulasi di bidang lingkungan pada dasarnya menekankan pada program minimisasi dan eliminasi *waste*, pertama dengan pendekatan pencegahan polusi melalui berbagai prosedur pengawasan polusi. Kedua melakukan program *recycling*, melalui pemanfaatan material itu sendiri atau dapat difungsikan kedalam bentuk material yang lain.

Lingkungan manajemen operasional dalam lingkup yang luas terkait dengan berbagai undang-undang dan peraturan lingkungan yang tentunya dapat merupakan peluang untuk menciptakan keunggulan bersaing atau sebaliknya dapat sebagai penghambat perusahaan dalam persaingan. Pada lingkungan mikro akan menyangkut masalah quality management, environmental control system, environmental product and process design, capacity planning and scheduling, material management dan work force management. Berbagai macam lingkungan mikro manajemen operasi-onal akan memerlukan penyesuaian pada saat strategi perusahaan diarahkan penciptaan produk-produk yang ramah lingkungan. Dalam konteks lingkungan, dimensi kualitas seperti kualitas desain merupakan dimensi penting dalam kaitannya dengan sukses minimisasi waste dan pencegahan berbagai polusi. Reliabilitas produk menjadi hal yang kritical. Sistem pengawasan kualitas lingkungan menjadi suatu keharusan kaitannya dengan proses produksi misalnya dengan menerapkan bagan pengawasan produksi. Dibiidang desain produk dan proses diarahkan untuk mengurangi efek lingkungan negatif pada desain dan proses produksi, misalnya dengan mengakses berbagai indikator *green* dan menemukan sumber masalah melalui siklus hidup produk. Bidang penanganan material, disamping menyangkut pengadaan, yang lebih penting menyangkut recycling atau konversi terhadap sisa produk perusahaan, sehingga tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan. Semua aktivitas operasional yang terkait dengan lingkungan, sukses implementasinya sangat tergantung dari komitmen dari manajemen puncak, demikian juga komitmen dari seluruh personal dalam perusahaan dalam bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan.

Secara singkat manajemen operasional akan selalu melakukan proses secara kontinyu dengan menekankan pada efisiensi transformasi input ke dalam output. Lingkungan manajemen operasional membutuhkan pemahaman yang menyeluruh, mulai dari pengadaan input (raw material dan energy) proses control dan perubahan (control terhadap polusi udara dan air, meniadakan kegiatan yang tidak berguna dan penggunaan tehnologi pengawasan polusi baru), sampai pada menghasilkan output berupa *green and clean product*. Sebuah team manajemen operasional dalam perusahaan memiliki tanggung jawab yang cukup besar, bukan hanya menghasilkan produk yang diinginkan dalam kualitas dan kuantitas, namun juga melakukan pengawasan terhadap berbagai praktek kerja dan penggunaan sumber daya. Kepedulian terhadap

issue lingkungan dalam implementasi tanggung jawab operasional, diyakini oleh para *expert* bahwa inisiatif kepedulian terhadap lingkungan akan meredefinisi Strategi bisnis dan operasional melalui pemahaman yang lebih luas pada masa-masa mendatang. Strategi operasional lingkungan yang efektif pada akhirnya akan memiliki dampak interaksi yang menguntungkan, baik ke dalam maupun keluar perusahaan. Ke dalam akan sangat terkait dengan berbagai fungsi dalam perusahaan itu sendiri, sedangkan ke luar berhubungan dengan lembaga-lembaga pemerintah maupun konsumen.

Pada level strategis, manajemen operasional berusaha mengantisipasi kebutuhan terhadap standar lingkungan dan pemenuhan harapan konsumen. Konsep lingkungan manajemen operasional dapat diilustrasikan dengan dua pendekatan, pertama menggunakan kriteria kinerja manajemen operasional dan kedua keputusan-keputusan operasional. Kriteria kinerja operasional terkait dengan : *dependability, efficiency, flexibility dan quality*. Sedangkan keputusan operasional lebih bersifat teknis pelaksanaan dibidang operasional, seperti *quality management, process design and selection, capacity planning and scheduling, inventory management, and work-force management*.

Manajemen Lingkungan Proaktif

Proaktif environmental management merupakan suatu strategi perusahaan dalam menghadapi tuntutan *green customer* dan juga sebagai strategi untuk mencapai keunggulan bersaing dalam jangka panjang. Dampak yang muncul dengan diterapkannya manajemen lingkungan yang proaktif diharapkan dapat menciptakan kinerja lingkungan, terutama terkait dengan semua aktivitas perusahaan secara berkelanjutan. Berry dan Rondinelli (1998) berbagai pendekatan dalam sistem manajemen lingkungan dimaksudkan sebagai sebuah respon perusahaan terhadap berbagai kepentingan perundang-undangan dibidang lingkungan, selain itu dimaksudkan juga sebagai sebuah strategi perusahaan untuk mewujudkan visi. Berbagai tindakan proaktif terhadap masalah lingkungan pada dasarnya dimaksudkan untuk mencegah terjadinya kerusakan lingkungan. *Pollution prevention* merupakan tindakan yang banyak dilakukan perusahaan dan dimaksudkan untuk melakukan berbagai tindakan yang difokuskan pada minimisasi dan pembatasan semua aktivitas yang dapat menimbulkan polusi, sedangkan pengawasan lebih diarahkan pada menghilangkan semua yang tidak bermanfaat setelah melakukan aktivitas. Strategi *greening* dan *prevention* banyak digunakan oleh perusahaan, seperti yang diterapkan oleh Aeroquip dengan mengembangkan produk yang mampu mengurangi emisi, dengan cara menggunakan material dan sumber daya yang emisinya rendah. Pencegahan polusi dapat dilakukan pertama kali melalui penggunaan material, proses dan praktek-praktek produksi yang dapat meminimisasi penciptaan polusi.

Kedua *product stewardship*, menurut Berry dan (1998) diartikan sebagai praktek atau aktivitas yang mengurangi resiko atau permasalahan lingkungan yang ditimbulkan oleh proses desain, manufakturing, distribusi dan konsumsi produk. Konsep *recycling, reclining dan remanufacturing* telah banyak diterapkan di negara-negara Eropa, khususnya Jerman melalui undang-undang yang dibuat oleh negara tersebut. *Environmental stewardship* merupakan tahapan selanjutnya, yakni tidak hanya terbatas pada proses *recycle* material, tetapi material yang telah direcycle mampu diekspor. Berbagai prinsip dasar yang dapat digunakan dalam penerapan

manajemen lingkungan yang proaktif, pertama dengan mengadopsi kebijakan lingkungan yang ditujukan untuk membatasi polusi serta mengkomunikasikan kebijakan tersebut dengan stakeholder. Kedua melakukan benchmarking dengan membandingkan kinerja lingkungan perusahaan dengan perusahaan leader dalam industri. Ketiga perlunya analisis dampak lingkungan terhadap permintaan produk dimasa datang dikaitkan dengan tingkat persaingan yang terjadi.

Kinerja Lingkungan

Sistem kinerja lingkungan yang proaktif akan dapat tercapai apabila paling sedikitnya ada enam elemen yang saling terkait. Pertama *top management leadership*, yakni menyangkut kemampuan seorang pemimpin yang harus memiliki keahlian manajerial yang superior dan mempunyai pengaruh dalam organisasi. DuPont dibawah kepemimpinan Woolard pada awal tahun 1990 mengkonsentrasikan usaha-usaha perusahaan pada berbagai kesempatan dalam perbaikan lingkungan dengan melakukan riset terhadap produk dan proses produksi yang memiliki keunggulan. Kedua *environmental strategies and policies* yang terkait dengan berbagai kebijakan dibidang lingkungan yang harus didahului oleh adanya komitmen manajemen puncak dan disadari kebijakan lingkungan membutuhkan pendanaan jangka panjang. Kebijakan dikatakan baik kalau mampu mengidentifikasi berbagai perlindungan lingkungan sebagai prioritas dan diperkuat dengan tujuan, target dan prosedur. Ketiga *goals and targets*, isu lingkungan dapat ditindaklanjuti dengan nilai-nilai khusus dan simbol yang mencerminkan kepedulian perusahaan terhadap lingkungan. Penjabarannya dilakukan dalam program yang dapat melingkupi seluruh organisasi dan pembuatan tujuan yang lebih spesifik dan punya momentum. Berbagai perusahaan menggunakan moto atau simbol, misalnya 3M dengan "*Pollution prevention pa*". Kodak menggunakan kepuasan konsumen sebagai tujuan lingkungannya, dengan cara menciptakan kepercayaan konsumen, misalnya dengan pengiriman on-time, bebas kerusakan, produk yang reliabel dan tidak adanya waste dibidang material dan labor.

Keempat *participatory decision making and implementation*, untuk menciptakan kebijakan lingkungan lebih berarti hendaknya ada komitmen untuk pelayanan, peningkatan kualitas dan keterlibatan karyawan. Kebijakan-kebijakan diimplementasikan dalam seluruh departemen, sehingga lingkungan menjadi bagian dari budaya organisasi dan dasar pengambilan keputusan. Setiap pihak yang terkait dengan perusahaan harus dilibatkan dalam program manajemen lingkungan, seperti customer dan supplier. Kelima *monitoring, auditing and reporting*, merupakan bagian penting dalam program pengawasan formal. Perusahaan dapat mengembangkan suatu program pengukuran kinerja lingkungan dengan melibatkan para manajer, karyawan, departemen terkait dan manajemen puncak untuk mengidentifikasi dalam mengidentifikasi faktor kritical kaitannya dengan lingkungan, yakni kompolaini *stakeholders, training* karyawan, perbaikan lingkungan dan pencegahan polusi. Keenam *assessment and communication*, perusahaan dapat memanfaatkan *corporate intelligence* dan berbagai sumber informasi eksternal untuk dasar reevaluasi program proaktif mereka dan pencapaian keseimbangan dibidang lingkungan. Hal ini dapat berjalan baik apabila manajemen mampu memenuhi kebutuhan berbagai pihak, seperti karyawan, *customer*,

shareholders, kelompok pemerhati lingkungan dan masyarakat. Faktor komunikasi menjadi hal yang penting untuk menciptakan persepsi perusahaan dan dukungan *stakeholders*.

Gupta dan Sharma (1996), mengemukakan bahwa kriteria kinerja lingkungan ada empat, yakni *dependability*, *efficiency*, *flexibility* dan *quality*. *Dependability* menekankan pada ketersediaan material dan proses produksi mempunyai dampak terhadap delivery dan harga. Kaitannya dengan delivery, keterlambatan material dan proses produksi akan menyebabkan pengiriman kepada konsumen terlambat. Sedangkan ketergantungan harga dipengaruhi langsung oleh ketidakpastian material dan proses produksi. Keterkaitan antara lingkungan manajemen operasional dengan efisiensi sangat erat dan mudah dipahami. Pengurangan dan pembatasan *waste* dalam produksi selalu menjadi tujuan utama dalam manajemen operasional dan juga sangat terkait dengan masalah tanggung jawab lingkungan. Tujuan strategis dari manajemen lingkungan operasional akan menciptakan *eco efficient*, yang merupakan kemampuan untuk memperoleh nilai tambah maksimum terhadap produk dengan penggunaan sumberdaya dan dampak polusi yang minimal, sehingga perusahaan yang tidak mampu menerapkan akan mengalami inefisiensi dalam lingkungan maupun secara ekonomi dan akhirnya tidak akan memiliki keunggulan bersaing. Selanjutnya fleksibilitas produk dan volume perlu dipertimbangkan perusahaan. Fleksibilitas produk akan dibatasi dengan penggunaan material dan proses yang penting untuk menghasilkan produk yang diinginkan. Sedangkan volume produksi akan dipengaruhi oleh keterbatasan tipe dan jumlah material yang tidak pasti. Selanjutnya keterbatasan akan menentukan jumlah fasilitas yang harus digunakan dan permintaan. Lingkungan manajemen operasional dapat digunakan mengurangi dan membatasi kebebasan pemakaian material dan proses produksi, sehingga mampu mengurangi emisi, dan meningkatkan kapasitas produksi.

Quality juga merupakan kriteria kinerja dan dikaitkan dengan berbagai atribut lingkungan sangatlah terkait. Kualitas pada umumnya mempertimbangkan kepuasan konsumen atau kesesuaian penggunaan, sehingga pada fenomena sekarang ini, harapan konsumen terhadap produk yang mereka beli cenderung mempunyai kepastian atribut lingkungan, dengan kata lain produk yang mempunyai kualitas. Berbagai trend dibidang asosiasi kualitas sebagai kepedulian terhadap *greenness* suatu produk memberikan banyak tantangan dan kesempatan terhadap lingkungan manajemen operasional. Misalnya penciptaan standar internasional terhadap manajemen lingkungan, yang diharapkan mampu membantu perusahaan dalam mewujudkan kredibilitas lingkungan terhadap konsumen dan pesaing.

Penutup

Keberhasilan perusahaan dalam merespon permasalahan lingkungan dengan melakukan tindakan proaktif dibidang manajemen lingkungan hendaknya dilakukan secara terencana. Informasi tentang *green customer*, baik dari keberadaannya maupun kepentingannya perlu dikritisi, walaupun disisi lain penerapan manajemen lingkungan proaktif merupakan suatu bentuk tanggung jawab sosial perusahaan, yang dapat menjaga perusahaan untuk tetap survive.

Disamping itu penerapan manajemen lingkungan proaktif juga memerlukan perencanaan strategis yang matang, sehubungan dengan perlunya dukungan dana yang besar dalam membangun infrastruktur kaitannya dengan *pollution prevention, product/environmental stewardship*.

Referensi

1. Bery dan Rondinelli (1998); Proactive corporate environmental management; A new industrial revolution: *Academy management executive*, vol. 12, no 2
2. Brown dan Karagozlu (1998); Current practice in environmental management: business horizon, juli-Agustus
3. Gupta dan Sharma (1996); Environmental operations management; an opportunity for improvement: *Journal* third quarter
4. Hart (1997); Strategies for a sustainable world: *Harvard business review* January-February
5. Hartman dan Stafford (1997); Green alliances; Building new business with environmental groups: *Long range planning*, vol. 30, no.2 April
6. Levy (1997); Business and international environmental treaties: *California management review*, vol. 39, no.3, Spring
7. Maxwell, dkk (1997); Green schemes: Corporate environmental strategies and their implementation: *California management review*, vol. 39, no.3 Spring
8. Porter, ME (1985); Competitive advantage; Creating and sustaining superior performance: The free press
9. Porter dan Linder (1995); Green and competitive; Ending the stalemate: *Harvard business review*, September-October