

# Mewujudkan Visi Keberlanjutan melalui Kemitraan Tiga Sektor

*Senarai Kesimpulan dari ISIF 2014*

Fajar Kurniawan dan Jalal  
Social Investment Indonesia

Terdapat delapan tema yang paling menonjol dalam ISIF 2014. Para panelis dalam sesi pleno, *breakout*, maupun debat telah memberikan banyak sekali pengetahuan yang bisa bersama-sama kita serap dalam dua hari pelaksanaan forum ini. Mereka bicara soal visi keberlanjutan, perencanaan, prinsip kemitraan yang berhasil, berbagai nasihat yang bisa mendekatkan kepada keberhasilan, *nexus* dalam pembangunan berkelanjutan, pengukuran keberhasilan, komunikasi, serta masa depan kemitraan.

Uraian di bawah ini merangkum pendapat para panelis yang muncul.

## Visi keberlanjutan

Pernyataan pentingnya niat dalam berinvestasi sosial untuk pembangunan berkelanjutan lewat kemitraan berulang kali dinyatakan. Secara tegas dinyatakan bahwa niat yang salah tidak akan membawa kepada kondisi perubahan sosial yang baik. Niat juga penting dinyatakan secara ambisius dan transformatif. Ambisius berarti niat itu dinyatakan dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang besar; transformatif berarti niat itu terkait dengan perubahan yang mendasar serta menyentuh banyak sendi kehidupan masyarakat. Kemudian, niat tersebut juga diformulasikan sebagai visi jangka panjang, yaitu gambaran mengenai kondisi keberlanjutan yang mungkin dicapai oleh masyarakat.

## Perencanaan

Visi kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam perencanaan. Para panelis menekankan adanya pergeseran kesadaran dari *Business as Usual*, yang melakukan perubahan sosial secara sendirian, atau maksimal kerjasama dalam satu sektor ke pendekatan sinergistik. Pendekatan ini mensyaratkan kerjasama dengan organisasi-organisasi dari sektor yang berbeda, atau lebih dikenal dengan kemitraan antar-sektor. Bentuk kemitraan antar-sektor yang paling terkenal adalah kemitraan tiga sektor di mana representasi dari pemerintah, perusahaan, dan masyarakat sipil terdapat di dalamnya.

Penelitian dan pengembangan, termasuk di dalamnya pengembangan sistem informasi dinyatakan sebagai hal yang sangat penting untuk dilaksanakan di dalam tahapan perencanaan. Hal ini mengingat kompleksitas masalah pembangunan yang kini dihadapi oleh masyarakat. Hal yang juga dinyatakan sebagai esensial adalah diperlukannya pihak yang berfungsi sebagai *broker* kemitraan, karena belum seluruh pihak terbiasa dengan cara-cara melakukan penilaian internal maupun eksternal untuk mencari organisasi mana saja yang cocok untuk diajak dalam sebuah kemitraan. Peneliatian mendalam (*due diligence*) atas isu dan pemangku kepentingan, karenanya, perlu dilaksanakan oleh pihak ketiga bila sebuah kemitraan hendak dibangun namun kapasitas penilaian belum dimiliki.

Hal lain yang juga banyak disebutkan oleh para panelis—khususnya dalam sesi kasus-kasus kemitraan—adalah pentingnya penilaian kebutuhan dan aset masyarakat (*needs and assets assessment*). Bagaimanapun, permasalahan pembangunan berkelanjutan paling dirasakan oleh masyarakat melalui kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi. Namun sangat penting untuk memahami bahwa peranan pihak-pihak lain bukan kemudian memenuhi seluruh kebutuhan itu dengan sumberdaya eksternal. Masyarakat sesungguhnya memiliki sumberdaya yang bisa dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, sehingga seluruh sumberdaya potensial itu harus juga dipetakan dalam perencanaan kemitraan.

### **Prinsip kemitraan yang berhasil**

Banyak di antara panelis yang mengutip pendirian The Partnering Initiative soal prinsip kemitraan, yaitu kesetaraan (*equity*), transparansi (*transparency*), serta manfaat bersama yang dirasakan seluruh pihak (*mutual benefits*). Namun, beberapa hal lain juga muncul dalam paparan maupun diskusi, yang tingkatannya bisa dinyatakan sebagai prinsip. Pertama-tama, pemahaman yang solid atas keberlanjutan sangatlah penting. Kalau kemitraan itu hendak mencapai kondisi keberlanjutan, maka pemahaman atasnya memang esensial. Demikian juga pemahaman atas konsep tanggung jawab sosial (*social responsibility*) yang dimiliki oleh seluruh organisasi, bukan hanya perusahaan. Bahwa setiap organisasi memiliki tanggung jawab atas dampak yang ditimbulkannya, sehingga harus mengelolanya dengan optimal, adalah penting agar setiap pihak benar-benar menyumbang pada tujuan keberlanjutan.

Lantaran permasalahan keberlanjutan semakin rumit, maka para panelis menyatakan perlunya para pihak yang bermitra untuk berinvestasi dalam inovasi sosial. Inovasi berarti beragam teknik baru yang hasilnya lebih baik, dan dalam hal ini berarti teknik-teknik yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan keberlanjutan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Para panelis juga menyatakan bahwa kompetensi para pihak yang terlibat adalah hal mutlak untuk keberhasilan kemitraan. Di samping perlunya kompetensi inti yang saling melengkapi, beragam diskusi menyatakan bahwa peningkatan kapasitas masing-masing pihak juga perlu dilaksanakan dengan kesadaran penuh tentang apa yang menjadi kekurangan setiap pihak. Rasa rendah hati untuk mengakui bahwa masing-masing mitra tidaklah mengetahui dan menguasai seluruh hal yang diperlukan untuk keberlanjutan sangatlah penting.

Mulai dari mana saja, skala kecil, dilaksanakan dengan cepat, serta membangun saling-percaya dalam perjalanan bersama juga banyak disebutkan. Masalah keberlanjutan memang kompleks, namun para panelis menyatakan kita tak perlu menunggu untuk paham seluruh hal terlebih dahulu untuk bisa memulai kemitraan. Keberanian untuk memulai akan menjadi hal pertama yang diperlukan oleh kemitraan untuk pembangunan berkelanjutan. Kemudian, dalam berbagai kesempatan dinyatakan oleh para panelis bahwa pada akhirnya manfaat bersama saja belum cukup, melainkan kita perlu untuk mendorongnya hingga tingkatan sinergi, di mana hasil dari kemitraan haruslah lebih besar dibandingkan dengan penjumlahan seluruh komponennya.

Untuk mencapainya, yang kerap disampaikan adalah perlunya pendampingan yang kontinum untuk seluruh pihak yang terlibat dalam kemitraan. Juga, perlu untuk selalu melibatkan masyarakat di dalam pengambilan keputusan dan tindakan apapun. Seperti yang dinyatakan para panelis, keyakinan bahwa masyarakat mampu membangun secara berkelanjutan sesungguhnya datang dari fakta-fakta di lapangan. Terakhir, berbagi manfaat memang penting, namun juga para mitra juga esensial untuk berbagi sumberdaya dan berbagi risiko, secara proporsional, berdasarkan kesanggupan masing-masing organisasi. Tak boleh ada organisasi mitra yang menjadi sekadar *free rider*, karena itu akan mematikan rasa percaya (*trust*) yang dibutuhkan untuk keefektifan kemitraan.

### **Nasihat**

Selain hal-hal yang dinyatakan sebagai prinsip di atas, beberapa panelis juga mengungkapkan adanya hal-hal lain yang bisa menentukan berhasil atau gagalnya kemitraan. Beberapa panelis mengungkapkan bahwa pemanfaatan standar tanggung jawab sosial, *ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*, akan bisa menyadarkan seluruh pihak atas tanggung jawabnya masing-masing. Pemanfaatan standar tersebut juga sangat berguna untuk mendobrak hambatan komunikasi di antara para pihak yang terlibat. Dengan kesadaran atas tanggung jawab sosialnya, komunikasi menjadi lebih lancar dibandingkan bila tak ada standar yang bisa diacu secara bersama.

Memastikan kejelasan tanggung jawab masing-masing pihak adalah nasihat lainnya. Tanpa kejelasan ini, yang sebaiknya dituangkan dalam bentuk kesepakatan kemitraan (*partnership agreement*), sulit bagi masing-masing pihak untuk saling mengingatkan dan meminta pertanggung jawaban dari pihak lainnya. Demikian juga, agar kemitraan itu bisa dibawa hingga tingkatan yang tinggi, diperlukan proyek percontohan (*pilot project, prototype*) di mana setiap anggotanya bisa belajar tanpa harus mengorbankan sumberdaya yang terlampau besar. Ketika rasa nyaman dan percaya telah terbentuk, maka mereka bisa menjalankan kemitraan sepenuhnya untuk mencapai tujuan yang ambisius dan transformatif.

Para panelis juga menekankan perlunya *leadership forum* dalam keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Bagaimanapun, setiap kemitraan memang membutuhkan para *champion* yang menggerakkan seluruh pihak lain. Para pemuka ini sangat penting untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman dalam isu-isu keberlanjutan dan memiliki ruang untuk belajar yang rutin. Oleh karena itu, sebuah forum memang diperlukan untuk melayani kebutuhan itu. Dengan demikian, mereka kemudian bisa terlibat aktif dalam upaya peningkatan kapasitas untuk seluruh pihak yang bermitra.

### **Kasus-kasus: Nexus dalam Pembangunan Berkelanjutan**

Kompleksitas dalam isu-isu pembangunan berkelanjutan sangatlah tampak dalam kasus-kasus yang diangkat oleh para panelis di dalam *breakout session*. Konsekuensinya, pembicaraan tak pernah benar-benar hanya menyangku satu isu. Lebih tepatnya, setiap panelis mengemukakan *nexus*—koneksi di antara lebih dua atau lebih hal yang sangat penting—yang mereka temukan di dalam pengalaman menjalankan kemitraan.

Ketika teknologi tepat guna seperti pembangkit listrik tenaga mikrohidro (PLTMH) diperkenalkan, ternyata urusannya bukanlah sekadar pemenuhan kebutuhan listrik masyarakat. PLTMH kemudian terbukti merangkum banyak aspek dalam pengembangan masyarakat, termasuk pelestarian lingkungan, penguasaan teknologi, rekayasa sosial, dan peningkatan pendapatan masyarakat. Demikian juga dengan proyek Air untuk Kehidupan dari Dompot Dhuafa, serta Air Bersih Mliwang yang dilaksanakan oleh Holcim. Air merupakan inti dari *nexus* yang selalu terkait dengan banyak hal lainnya.

*Nexus* antara kelestarian hutan dan penanganan kemiskinan ditunjukkan dalam agroforestry karet, sebagaimana yang ditunjukkan dalam proyek WARSI. *Nexus* antara kehutanan dan adaptasi atas perubahan iklim ditunjukkan dalam presentasi dari APP. Pertanian organik yang dijalankan oleh LESMAN, menunjukkan *nexus* antara pertanian berkelanjutan dan pengentasan para petani miskin, selain menyoar juga pemulihan lingkungan. Demikian juga, ketika ANTAM dan Royal Silk Foundation menjalankan proyek investasi sosial yang terkait dengan pelestarian budaya lokal, banyak hal lain yang kemudian tersentuh dan dikelola di samping budaya tradisional. Ekonomi, unsur-unsur sosial, tampak jelas disertakan. Ketika sebuah BMT melakukan upaya pemberdayaan masyarakat melalui kredit mikro, sejumlah hal juga muncul, setidaknya seluruh hal yang terkait dengan rantai nilai bisnis yang dijalankan oleh penerima kredit itu.

Kesalingterkaitan itu bisa dilihat sebagai sesuatu yang menambah kompleksitas pekerjaan dalam kemitraan, namun bisa juga dilihat sebagai menguntungkan lantaran mengelola satu isu besar berarti juga menyelesaikan isu-isu lain yang terkait. Kompleksitas ini adalah keniscayaan, dan sudah seharusnya dianggap sebagai peluang untuk pemecahan masalah yang dihadapi masyarakat secara sekaligus.

### **Pengukuran keberhasilan**

Dalam pembicaraan mengenai pengukuran kinerja, terdapat dua hal yang sangat penting. Pertama adalah soal pengukuran keberhasilan proyek, kedua adalah soal pengukuran keberhasilan kemitraan itu sendiri. Pengukuran kinerja proyek sangat ditekankan dengan menggunakan metodologi yang kokoh.

Dalam hal ini, para panelis menyarankan pentingnya metodologi mutakhir seperti *social return on investment* (SROI) untuk dimanfaatkan, lantaran bisa dengan benderang menjelaskan keberhasilan investasi sosial dari sisi pelaku investasi (*social investor*) dan kelompok sasaran (*social investee*) dalam terminologi finansial yang lebih mudah dipahami oleh para petinggi perusahaan.

Demikian juga, pengukuran atas kinerja kemitraan sangatlah penting. Dalam hal ini perlu diketahui secara mendalam apakah setiap organisasi yang terlibat dalam kemitraan memang telah mencapai tujuannya dalam bermitra—karena kemitraan sesungguhnya adalah juga jalan untuk mencapai tujuan masing-masing organisasi—selain bagaimana organisasi anggota kemitraan bertransformasi menjadi lebih baik melalui berbagai pelajaran yang bisa diambil dari kemitraan itu. Tentu, bagaimana kemitraan itu sendiri tumbuh menjadi lebih baik dan lebih efektif dalam mencapai tujuan keberlanjutan juga menjadi objek dari penilaian kinerja.

### **Komunikasi**

Dalam hal komunikasi, pesan paling penting dari para panelis adalah untuk menghindari *overclaim*. Selain, tentu saja, tidak jujur, klaim yang berlebihan akan membuat para pemangku kepentingan kehilangan kepercayaan kepada mereka yang mengemukakannya. Lebih jauh, kecenderungan itu akan menjauhkan kemitraan dan organisasi pendukungnya dari tujuan keberlanjutan yang hakiki. Ketika berbagai klaim yang bersifat disinformasi dilakukan (misalnya *greenwashing*, yang terkait dengan kinerja lingkungan), maka kecenderungan untuk berkuat pada kondisi yang sekarang, atau maksimal pada bentuk-bentuk *less unsustainable*, akan menguat. Sementara, kondisi yang benar-benar *sustainable* menjadi terhalang untuk terwujud. Jadi, disinformasi bukan sekadar masalah komunikasi, melainkan berpotensi menggagalkan keseluruhan tujuan.

Komunikasi investasi sosial dan kemitraan tiga sektor perlu dipelajari secara saksama, lantaran kebiasaan masing-masing sektor atau organisasi dalam berkomunikasi adalah untuk kepentingan masing-masing. Padahal, komunikasi kemitraan diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan bersama, memberikan pelajaran kepada seluruh pihak dan sektor yang terlibat, serta untuk menarik bantuan dari pihak-pihak lain yang berpotensi membantu menyelesaikan masalah. Ini berarti bahwa komunikasi kemitraan perlu untuk menjelaskan seluruh hal, termasuk yang pahit. Komunikasi yang jujur akan membuat pelajaran menjadi lebih mudah diterima, dan membuat pihak-pihak lain percaya akan kejujuran komunikasi itu.

### **Masa depan kemitraan**

Terakhir, para panelis juga berbicara mengenai masa depan kemitraan untuk keberlanjutan ini. Hal yang paling menonjol adalah dinyatakannya *Sustainable Development Goals* (SDGs) sebagai tujuan terpenting di masa depan. Pasca-2015, SDGs akan menggantikan MDGs hingga 2030. Seluruh energi pembangunan akan difokuskan untuk mencapai tujuan-tujuan keberlanjutan yang sudah disepakati oleh seluruh anggota PBB, sehingga mau tidak mau para pelaku investasi sosial dan kemitraan perlu untuk menempatkan tujuannya ke dalam kerangka tersebut.

Kedua, ada berbagai panelis yang membicarakan tentang munculnya sektor keempat, yaitu perusahaan sosial (*social enterprise*) yang menggabungkan tujuan perubahan sosial dengan mekanisme pasar. Bersamaan dengan tumbuhnya sektor ini, bisnis terseret semakin mendekati pada bentuk-bentuk *inclusive business* yang diharapkan lebih membuat mereka yang miskin bisa tertolong dengan membuat pasar 'bekerja' untuk mereka. Sementara itu, masyarakat sipil melihat sektor keempat sebagai inspirasi yang sangat kuat untuk memecahkan masalah kemandirian keuangan atau mobilisasi sumberdaya secara umum.

Ketiga, pengembangan investasi sosial yang ditujukan untuk menyelesaikan masalah-masalah paling material, seperti perubahan iklim dan HAM, juga disarankan. Untuk itu, pengujian materialitas isu perlu

dilakukan oleh siapapun yang hendak melakukan memanfaatkan paradigma investasi sosial untuk memecahkan masalah keberlanjutan. Salah satu hal yang mungkin diperlukan dalam investasi seperti itu adalah evaluasi kebijakan pemerintah dan strategi pembangunan agar semakin mendorong seluruh sektor untuk mencapai cita-cita keberlanjutan, baik secara masing-masing, namun terutama dalam kemitraan. Tanpa perubahan kebijakan dan strategi, beragam hambatan kemitraan untuk pembangunan berkelanjutan akan menghalangi potensinya yang sangat besar untuk mewujudkan.

*Jalal adalah ketua dewan penasihat (chairperson of advisory board) pada Social Investment Indonesia. Ia juga merupakan fellow dalam ekonomi hijau pada program IDEAS di Massachusetts Institute of Technology.*

*Fajar Kurniawan adalah pendiri dan managing partner Social Investment Indonesia dan alumni program social enterprise pada Mosaic Summer School, Cambridge University.*