Social Investment
Knowledge Pod

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

Social Investment Indonesia

Artikel No. 139, Februari 2026

Navigasi Materialitas di Tengah Debu dan Harapan:

Menempatkan Isu-isu Sosial Pertambangan dalam Matriks HIRO



Oleh:

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



Purnomo
Senior Advisor
Social Investment Indonesia
Email: purnomo@socialinvestment.id

Abstrak

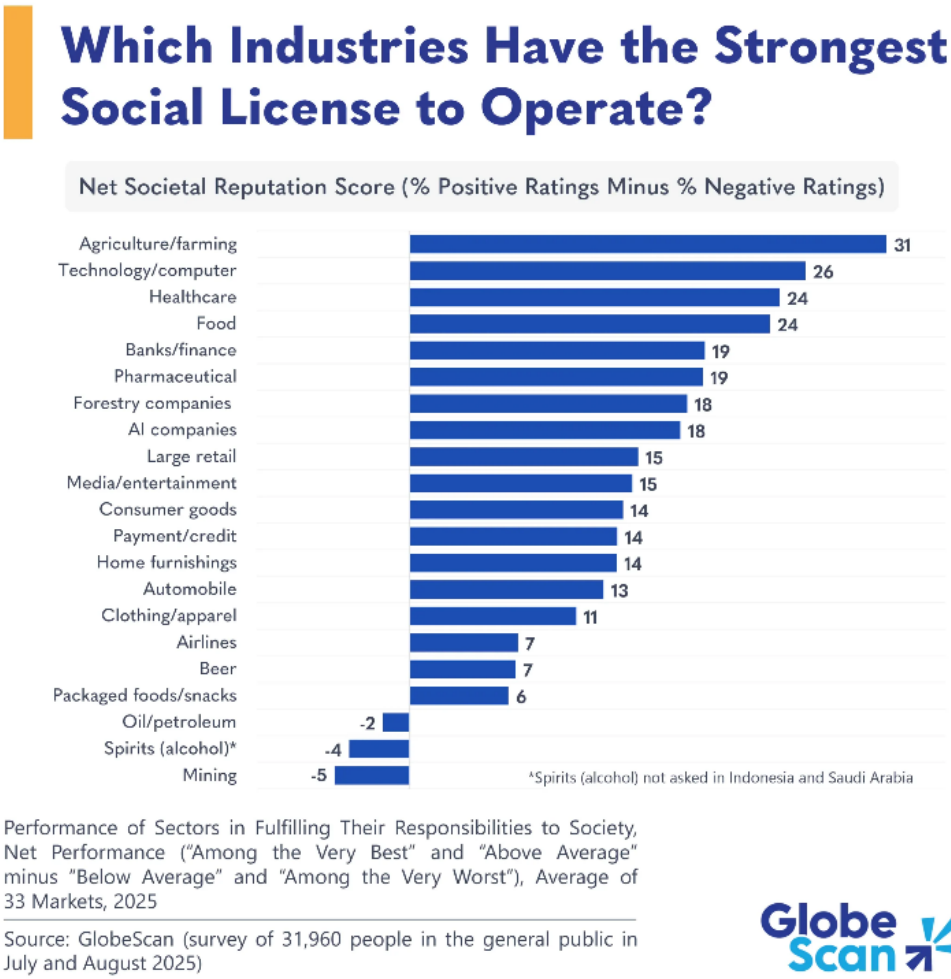
Artikel ini membahas bagaimana matriks HIRO membantu perusahaan pertambangan memetakan isu sosial dalam kerangka materialitas dampak dan risiko finansial. Dengan mengintegrasikan dimensi Hazard-Impact dan Risk-Opportunity, HIRO menawarkan pendekatan strategis untuk mengelola Social License to Operate (SLO), konflik sosial, FPIC, hingga model ketergantungan ekonomi pascatambang. Artikel ini menegaskan bahwa isu sosial bukan sekadar biaya CSR, melainkan faktor penentu ketahanan nilai perusahaan. Melalui empat kuadran—Mutual Prosperity, High-Stakes Responsibility, Phase-Out Priority, dan Lucrative Liability—HIRO menjadi kompas navigasi keberlanjutan industri ekstraktif di Indonesia.

Beberapa pekan lalu, dari ketinggian tiga puluh ribu kaki di atas hamparan hijau Kalimantan yang bopeng oleh lubang-lubang raksasa, salah satu di antara kami (Jalal) merenungkan sebuah kegelisahan yang jamak dirasakan para direktur keberlanjutan. Di hadapan mereka, dokumen laporan keberlanjutan sering kali tampak seperti katalog niat baik: foto-foto anak sekolah yang tersenyum mengenakan seragam bantuan perusahaan, deretan bibit pohon di nurseri, hingga grafik penurunan emisi yang ambisius. Namun, bagi mereka yang sehari-hari bergelut

dengan realitas di ring satu operasional tambang, ada sebuah resonansi yang hilang. Antara tumpukan isu yang dinyat akan sangat material dalam laporan dan ketegangan yang merayap di gerbang tambang saat fajar menyingsing, terdapat jurang metodologis yang lebar.

Kegelisahan inilah yang mendorong Social Investment Indonesia (SII) melahirkan matriks HIRO—sebuah upaya untuk memetakan kembali isu materialitas bukan sebagai daftar belanja masalah, melainkan sebagai kompas tindakan strategis. Jika pada tulisan sebelumnya kami telah membedah kerangka ini secara umum, kini saatnya kita mendarat ke ranah yang paling cair, paling politis, sekaligus paling menentukan kelangsungan industri ekstraktif di seluruh dunia, termasuk Indonesia: hubungan antara perusahaan tambang dan masyarakat lokal.

Di industri ini, isu sosial sering kali dianggap sekadar sebagai *cost of doing business*, sebuah eksternalitas yang harus dikelola agar tidak meledak. Itu di antaranya yang menyebabkan penilaian masyarakat atas industri ini adalah yang paling rendah reputasinya dibandingkan dengan industri lain (lihat gambar). Namun, jika kita menggunakan lensa HIRO—yang memertemukan sumbu *Hazard-Impact* (Materialitas Dampak) dengan *Risk-Opportunity* (Materialitas Finansial)—kita akan menemukan bahwa isu sosial adalah jantung dari strategi pertahanan nilai perusahaan, dan kita bisa mulai memerbaiki kondisi hubungan lewat tindakan yang benar. Untuk membawa imajinasi ini ke dalam praktik nyata, kita memerlukan alat ukur yang presisi



Gambar. Nilai SLO Rerata Industri di Tingkat Global

Sumber: https://globescan.com/insight-of-the-week/

namun mudah dipahami oleh siapa pun, dari staf lapangan hingga dewan direksi.

HIRO sebagai Social Scanner

Sebelum kita menyelami setiap kuadran, kita harus menyepakati bahasa ukurannya. Kita akan menggunakan 7 skala (-3 hingga 3) untuk memetakan setiap isu.

Sumbu Y: Materialitas Dampak Sosial (Kehidupan dan Kesejahteraan Warga)

- Bencana (-3): Kerusakan permanen (hilangnya tanah ulayat/air mati).
- Bahaya (-2): Dampak negatif besar pada mata pencaharian atau konflik horisontal.
- Gangguan (-1): Mengusik kenyamanan (debu/bising).
- Netral/Minimal (0): Tidak ada perubahan berarti bagi warga.
- Manfaat Dasar (1): Sifatnya pemberian/filantropi (sembako/donasi).
- Peningkatan Kapabiliitas (2): Memberi "kail" (pelatihan/beasiswa berkelanjutan).
- Transformasi (3): Mandiri total; warga sejahtera tanpa bergantung pada tambang.

Sumbu X: Materialitas Finansial (Stabilitas & Kelangsungan Bisnis)

- Ancaman Eksistensial (-3): Operasi berhenti total (demo besar/izin dicabut).
- Gangguan Operasional (-2): Biaya membengkak untuk mengatasi blokade/denda.
- Beban Kepatuhan (-1): *Cost center* untuk sekadar memenuhi aturan.
- Stabil (0): Biaya rutin sosial tanpa dampak laba-rugi yang berarti.
- Kelancaran Bisnis (1): SLO di tingkat penerimaan; perizinan lancar, produktivitas tinggi.
- Peluang Nilai Baru (2): *Shared Value*; efisiensi atau keuntungan baru dari ekosistem warga.
- Keunggulan Strategis (3): Menarik investor sensitif ESG, biaya modal lebih murah.

Kuadran Mutual Prosperity: Melampaui Filantropi, Membangun Ekosistem

Kuadran Mutual Prosperity adalah zona impian di mana profit berpadu sempurna dengan tujuan sosial. Di sini, kita berbicara tentang isu dengan skor Dampak Sosial Materialitas Finansial pada 1 hingga 3. Contoh paling nyata di Indonesia adalah pengembangan rantai pasok lokal (*local procurement*).

Selama puluhan tahun, kegiatan CSR di sektor tambang banyak yang terjebak dalam model ‘pemberian ikan’. Perusahaan menambang, mendapatkan untung, lalu menyisihkan sedikit laba untuk membangun jalan desa. Ini bukanlah *Mutual Prosperity*, melainkan retribusi. Sebaliknya, ketika sebuah perusahaan nikel di Morowali atau tambang emas di Sumbawa memutuskan untuk membina koperasi petani lokal untuk menjadi pemasok sayur, buah, atau jasa katering bagi ribuan karyawannya, mereka sedang melakukan transformasi.

Secara dampak, warga tidak lagi sekadar menjadi penonton; mereka menjadi pemilik rantai nilai (Skor 3). Secara finansial, perusahaan mendapatkan pasokan segar

dengan biaya logistik yang jauh lebih murah dan stabilitas pasokan yang lebih tinggi (Skor 3). Namun, diskusinya harus lebih dalam: *Mutual Prosperity* menuntut keberanian perusahaan untuk "merepotkan diri". Membina petani lokal agar memenuhi standar keamanan pangan industri jauh lebih sulit daripada sekadar menelepon vendor besar di Jakarta. Tetapi, inilah satu-satunya cara menciptakan *Shared Value*. Di kuadran ini, pesannya adalah *Scale Up*. Isu ini harus ditarik dari departemen sosial ke departemen pengadaan (*procurement*) sebagai strategi inti bisnis.

Kuadran High-Stakes Responsibility: Harga Sebuah Kepercayaan

Ada wilayah yang sering kali membuat bulu kuduk para manajer operasional berdiri: *High-Stakes Responsibility*. Ini adalah zona di mana dampak positif bagi warga sangat tinggi (Skor Dampak 1 hingga 3), namun membawa risiko finansial yang eksistensial bagi perusahaan (Skor Finansial -3 hingga -1). Isu utamanya? *Free, Prior and Informed Consent* (FPIC) dan Penghormatan Hak Masyarakat Adat.

Di pedalaman Papua atau Kalimantan, tanah bukanlah sekadar gambar di peta atau koordinat GPS; ia adalah sejarah, juga rumah ibadah. Menerapkan FPIC dengan jujur adalah upaya memberikan kedaulatan kembali kepada masyarakat. Dampaknya sangat positif (Skor 2). Namun, proses ini adalah ranjau finansial. Satu kesalahan komunikasi atau pengabaian terhadap tokoh adat tertentu dapat memicu blokade yang menghentikan produksi senilai hingga miliaran rupiah per hari (Skor -3).

Inilah mengapa di kuadran ini, perusahaan tidak boleh ‘bermain cantik’ dengan brosur PR yang mengilap. Yang dibutuhkan adalah transparansi radikal. Perusahaan harus berani mengakui risiko dampak lingkungan kepada warga sebelum operasi dimulai. Kepercayaan di sini adalah aset yang paling mahal. Investasi pada sosiolog dan ahli resolusi konflik di kuadran ini bukanlah *cost center*, melainkan premi asuransi untuk melindungi aset triliunan rupiah. Tanpa keunggulan operasional dalam mengelola isu ini, perusahaan hanya tinggal menunggu waktu sampai konflik sosial menghancurkan valuasinya.

Kuadran Phase-Out Priority: Memutus Rantai Paternalisme

Lalu ada kuadran yang sungguh tidak nyaman: *Phase-Out Priority*. Ini adalah zona bagi praktik yang menghasilkan dampak buruk bagi warga (Skor Dampak -3 hingga -1) sekaligus merugikan perusahaan secara finansial jangka panjang (Skor Finansial -3 hingga -1). Contoh klasiknya adalah Model Company Town atau ketergantungan terhadap sumber ekonomi tunggal.

Bayangkan sebuah kota tambang di mana listrik, air, sekolah, hingga pasar disubsidi penuh oleh perusahaan. Sepintas terlihat seperti kebaikan hati yang luar biasa (Skor Dampak mungkin terlihat 1 atau 2 di awal). Namun, ini adalah racun yang bekerja lambat. Secara dampak, model paternalistik ini melumpuhkan kemandirian masyarakat (Skor -2). Warga kehilangan kemampuan untuk menuntut pelayanan publik pada pemerintah karena semuanya sudah disediakan perusahaan.

Secara finansial, ini menciptakan beban pascatambang (*mine closure liability*) yang membengkak luar biasa. Saat bijih habis dan perusahaan pergi, kota tersebut berisiko menjadi ‘kota hantu’ dengan angka kemiskinan melonjak (Skor -3). Praktik ini adalah warisan masa lalu yang harus segera ditinggalkan (*phased out*). Perusahaan modern harus berani mengubah perannya dari penyedia segala hal menjadi katalis. Ini adalah proses penyapihan yang kerap menyakitkan karena perusahaan harus mulai berhenti memberikan subsidi langsung dan beralih memerkuat kapasitas pemerintah daerah dan kelembagaan di masyarakat. Tanpa peta jalan transisi yang jelas, perusahaan sebenarnya sedang menabung krisis kemanusiaan di masa depan.

Kuadran Lucrative Liability: Paradoks Keuntungan yang Beracun

Kuadran terakhir adalah yang paling paradoksikal: *Lucrative Liability*. Di sini, sebuah praktik memberikan keuntungan finansial yang nyata (Skor Finansial 1 hingga 3) namun membawa bahaya inheren bagi warga (Skor Dampak -3 hingga -1). Di tambang-tambang kita, ini tercermin dalam praktik tenaga kerja kontrak (*outsourcing*) yang agresif.

Secara finansial, model ini sangat efisien. Perusahaan bisa menekan biaya tenaga kerja, menghindari beban tunjangan, dan memiliki fleksibilitas tinggi (Skor 3). Namun, di tingkat akar rumput, ini menciptakan perasaan tidak nyama sebagai ‘warga kelas dua’. Ketimpangan antara pekerja tetap dari luar daerah dengan pekerja lokal yang berstatus kontrak menciptakan kecemburuan sosial yang tajam. Ketimpangan ini adalah bahaya (Skor -2); ia adalah bibit sabotase, pencurian aset, hingga konflik horisontal.

Keuntungan yang didapat perusahaan dengan menekan hak buruh lokal sebenarnya adalah hutang yang harus dibayar dengan bunga sangat mahal di masa depan. Di kuadran ini, perusahaan tidak boleh terlena oleh margin keuntungan yang tebal. Mereka perlu membangun sistem kontrol yang luar biasa ketat pada vendor tenaga kerja mereka dan secara perlahan mentransformasi model ini menjadi lebih adil. Mengabaikan penderitaan dan ekspektasi sosial demi efisiensi jangka pendek adalah bentuk kecerobohan strategis yang memertaruhkan kelangsungan hidup tambang itu sendiri.

Menuju Pengelolaan Sosial yang Sensitif

Kami merancang matriks HIRO dengan 7 skala ini bukan sekadar sebagai alat analisis, melainkan juga ajakan untuk kejujuran perusahaan. Penggunaan skala ini memaksa manajemen untuk berhenti menggunakan kata-kata samar seperti "kami sudah berkontribusi" dan mulai bertanya: "Di angka berapa sebenarnya posisi kita?"

Ekspektasi kami untuk masa depan industri pertambangan Indonesia sangat jelas. Kami membayangkan sebuah era di mana setiap rupiah yang dikeluarkan untuk masyarakat lokal tidak lagi dihitung sebagai biaya sumbangan, melainkan sebagai investasi strategis. Kami membayangkan para manajer lapangan yang tidak lagi sibuk memadamkan api kerusuhan, melainkan

sibuk mendiskusikan inovasi ekonomi lokal dengan para tokoh masyarakat karena mereka tahu persis di kuadran mana mereka berdiri.

Indonesia memiliki mineral kritis yang dibutuhkan dunia, dan kita memiliki kekayaan sosial-budaya yang luar biasa. Jika kita mampu menavigasi isu-isu ini dengan keberanian—mengakui mana yang harus dipercepat (*scale up*) dan mana yang harus segera ditinggalkan (*phase out*)—maka industri pertambangan tidak akan lagi dipandang sebagai pengganggu, melainkan sebagai mesin pertumbuhan yang bermartabat. Keberlanjutan adalah tentang disiplin navigasi, memastikan bahwa saat bijih terakhir digali, masyarakat tidak ditinggalkan dengan lubang, melainkan dengan fondasi masa depan yang lebih cerah.

PERNYATAAN UMUM *(DISCLAIMER)*

Seluruh penunjukan, pendapat, dan ekspresi yang disampaikan dalam publikasi ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulis. Isi tulisan tidak selalu mencerminkan pandangan resmi Social Investment Indonesia maupun mitra-mitra strategisnya, terutama dalam hal yang berkaitan dengan isu hukum, batas teritorial, dan kelembagaan. Setiap analisis, interpretasi, dan sudut pandang yang digunakan disampaikan dalam kerangka akademik dan dialogis, serta tidak dimaksudkan untuk mewakili posisi institusional organisasi manapun.

TENTANG SOCIAL INVESTMENT INDONESIA (SII)

Social Investment Indonesia (SII) adalah inisiatif independen yang mendorong praktik investasi sosial yang berdampak, terukur, dan kolaboratif untuk mendukung keberlanjutan sosial dan lingkungan. Melalui layanan pengetahuan, fasilitasi multipihak, dan verifikasi dampak, SII berupaya memperkuat tata kelola sosial yang inklusif dan berbasis nilai.

Social Investment Indonesia

E-mail:

Social Investment Indonesia