

Yang Tidak Bisa Diukur Bukan Berarti Tidak Bernilai

Seni dan Sains Mendefinisikan Dampak Kegiatan Sosial Sesaat



Oleh:

Purnomo

Senior Advisor

Social Investment Indonesia

Email: purnomo@socialinvestment.id

Abstrak

Kegiatan sosial perusahaan yang bersifat sesaat, spontan, dan diskresi—seperti bantuan hari raya, donasi bencana, sponsorship komunitas, atau pemberian hewan kurban—sering kali dipandang terlalu kecil untuk dianalisis dampaknya secara serius. Artikel ini berargumen bahwa tidak ada aktivitas sosial yang terlalu sederhana untuk didefinisikan dampaknya. Dengan menggunakan pendekatan *Theory of Change*, setiap kegiatan dapat dipetakan melalui hubungan antara masalah, motif, intervensi, output, dan outcome yang dihasilkan. Artikel menekankan bahwa pertanyaan utama dalam analisis dampak bukanlah berapa besar sumber daya yang dikeluarkan, melainkan perubahan apa yang terjadi dan bagi siapa perubahan tersebut dirasakan. Berbagai standar internasional, seperti IFC Performance Standards, ISO 26000, GRI Standards, dan prinsip-prinsip Social Value, juga menegaskan pentingnya mendefinisikan dampak seluruh aktivitas perusahaan, termasuk kegiatan diskresi. Meskipun pendekatan seperti Social Return on Investment (SROI) dapat diterapkan, pengukuran yang proporsional dan indikator kualitatif yang jujur sering kali lebih relevan untuk kegiatan sesaat. Pada akhirnya, kemampuan mendokumentasikan motif dan dampak dari setiap aktivitas sosial menjadi fondasi pembelajaran organisasi dan penciptaan nilai bersama bagi perusahaan dan masyarakat.

Kata Kunci: Kegiatan diskresi; dampak sosial; *Theory of Change*; *Social Return on Investment* (SROI); nilai sosial; investasi sosial; pemangku kepentingan; *social license to operate*; evaluasi dampak; tanggung jawab sosial perusahaan.



Seorang suami pulang malam membawa bunga dan sebungkus coklat favorit istrinya. Semalam mereka bertengkar. Tidak keras. Tapi cukup untuk meninggalkan jarak. Ia tidak tahu apakah ini akan berhasil. Tapi ia tahu persis apa yang ingin ia ubah. Dan ia tahu cara mencoba mengubahnya.

Tanpa disadari, sang suami baru saja merancang sebuah intervensi sosial yang sempurna: masalah terdefinisi, aktivitas dirancang, dampak dibayangkan. Dalam bahasa keberlanjutan, ini adalah Theory of Change dalam bentuknya yang paling manusiawi.

Yang menarik: ia tidak butuh spreadsheet untuk melakukannya. Ia hanya butuh kejujuran tentang apa yang perlu berubah.

Prinsip yang sama berlaku untuk setiap kegiatan sosial perusahaan, sekecil apa pun, sesaat apa pun.

Kegiatan Sosial yang Terlanjur Dianggap Tidak Serius

Ada sebuah kategori kegiatan yang hampir selalu ada di setiap perusahaan, tapi jarang sekali dibicarakan dengan sungguh-sungguh. Bukan program CSR yang besar. Bukan beasiswa yang berjalan multiyear. Bukan klinik kesehatan yang beroperasi setiap hari.

Yang ini lebih sederhana. Lebih pendek. Lebih spontan.

Bantuan sembako menjelang Lebaran. Hewan kurban untuk warga sekitar pabrik. Sponsorship turnamen olahraga antardesa. Donasi kilat saat banjir melanda. Bingkisan untuk pemda di hari jadi kota. Traktiran makan untuk jurnalis yang datang meliput.

Dalam nomenklatur perusahaan, semua ini biasanya masuk ke satu laci yang sama: “relation”. Anggaran yang cair, fleksibel, dan seringkali luput dari pertanyaan serius: apa dampaknya?

Kegiatan seperti ini disebut kegiatan diskresi. Aktivitas sosial yang dilakukan atas pilihan bebas perusahaan, bukan karena kewajiban regulasi atau kontrak, tapi karena ada alasan tertentu yang mendorong untuk melakukannya.

Dan justru di kata “alasan tertentu” itulah kunci segalanya.

Pertanyaan yang Mengubah Segalanya

Jeremy Nicholls, salah satu arsitek metodologi SROI dari SROI Network, pernah menulis sesuatu yang sederhana namun dalam: pertanyaan paling penting dalam analisis dampak sosial bukan “berapa banyak yang kita keluarkan?” melainkan “apa yang berubah bagi siapa?”¹

Dua pertanyaan yang terlihat mirip. Tapi efeknya sangat berbeda.

Pertanyaan pertama membawa kita ke laporan keuangan. Pertanyaan kedua membawa kita ke kehidupan nyata orang-orang yang kita sentuh.

Untuk kegiatan diskresi, pertanyaan kedua inilah yang seharusnya menjadi titik berangkat. Bukan “berapa paket sembako yang dibagikan?”. Tapi “apa yang berubah pada warga yang menerimanya, dan pada hubungan perusahaan dengan mereka?”

Social Value International menegaskan: dampak yang relevan adalah dampak yang material; yang benar-benar bermakna bagi pemangku kepentingan.² Dan materialitas itu tidak ditentukan oleh besarnya anggaran, melainkan oleh kejelasan tujuan.

Motif: Hal yang Paling Sering Diabaikan

Setiap kegiatan diskresi lahir dari sebuah motif. Masalahnya, motif itu jarang sekali dituliskan.

Ia ada di kepala manajer yang menyetujui anggaran. Ada dalam percakapan informal di lorong kantor. Ada dalam intuisi seorang *community relation officer* yang sudah puluhan tahun bergaul dengan warga setempat.

Tapi karena tidak pernah dituliskan, motif itu menguap. Dan ketika tiba waktunya untuk menjelaskan dampak kegiatan kepada direksi, kepada auditor, kepada pemangku kepentingan yang bertanya, tidak ada satu pun yang bisa menjawab dengan meyakinkan.

Padahal rumusnya sederhana:

Masalah (motif) → Aktivitas (intervensi) → Output → Outcome (dampak)

Ini bukan rumus baru. Ini adalah logika dasar *Theory of Change* yang sudah digunakan selama puluhan tahun dalam evaluasi program pembangunan.⁵ Yang baru hanyalah penerapannya pada kegiatan-kegiatan yang selama ini dianggap terlalu kecil atau terlalu sesaat untuk dianalisis secara serius.

Tiga Motif yang Paling Sering Muncul

Dalam pengamatan bertahun-tahun mendampingi perusahaan mengelola investasi sosialnya, hampir semua kegiatan diskresi bermuara pada tiga jenis motif.

Membangun dan memelihara relasi

Ini yang paling dominan. Perusahaan tidak memberikan bantuan atau bingkisan semata karena murah hati, melainkan karena ada hubungan yang perlu dijaga. Pemda, tokoh agama, kepala desa, media, organisasi kemasyarakatan. Mereka semua adalah simpul dalam jaringan sosial yang menentukan apakah perusahaan bisa beroperasi dengan tenang atau tidak.

R. Edward Freeman sudah mengingatkan ini sejak 1984: kemampuan perusahaan menciptakan nilai berkelanjutan sangat bergantung pada kualitas hubungannya dengan para pemangku kepentingan.³

Ketika hubungan itu retak, biayanya tidak muncul di laporan keuangan. Tapi semua orang merasakannya.

Merespons harapan sosial

Indonesia memiliki kalender sosial yang tidak tertulis, tapi sangat dirasakan. Ramadhan, Idul Adha, hari jadi desa, musibah tetangga. Ada momen-momen tertentu di mana perusahaan diharapkan hadir. Bukan karena hukum. Tapi karena itulah yang biasa dilakukan tetangga yang baik.

Konsep “social license to operate” -yang mulai banyak dikenal dalam industri pertambangan setelah dipopulerkan Jim Cooney pada 1997- lahir dari kesadaran ini.⁴ Izin operasional yang diberikan negara bisa dicabut oleh pemerintah. Tapi izin sosial dari masyarakat dicabut perlahan-lahan, diam-diam, dan seringkali terlambat disadari.

Kegiatan diskresi yang merespons kalender sosial komunitas adalah salah satu cara menjaga izin itu tetap berlaku.

Merespons keadaan darurat

Banjir. Kebakaran. Kecelakaan. Wabah. Dalam situasi krisis, perusahaan sering kali bergerak cepat. Jauh lebih cepat dari prosedur normal. Dan ini sepenuhnya wajar.

Yang perlu diingat: bahkan dalam keadaan darurat, motif tetap bisa didefinisikan. Penderitaan akut yang membutuhkan respons segera adalah masalah yang nyata. Bantuan logistik adalah intervensinya. Berkurangnya penderitaan adalah dampaknya.

Kesederhanaan itu bukan kelemahan. Itu kejernihan.

Apa Kata Standar Internasional?

Mungkin ada yang bertanya: apakah mendefinisikan dampak kegiatan sesaat seperti ini diakui oleh standar internasional? Atau ini hanya teori yang terdengar bagus?

Jawabannya sangat konkret.

IFC (*International Finance Corporation*), dalam Performance Standards-nya (2012), menyebut pentingnya perusahaan mendokumentasikan seluruh hubungannya dengan komunitas terdampak. Termasuk kegiatan-kegiatan yang membangun kepercayaan dan partisipasi sosial.⁶ Tidak ada pengecualian untuk kegiatan “yang terlalu kecil.”

ISO 26000:2010 mendefinisikan tanggung jawab sosial sebagai tanggung jawab organisasi atas dampak dari keputusan dan aktivitasnya.⁸ Perhatikan: aktivitas, bukan hanya program. Semua aktivitas, termasuk yang bersifat diskresi dan sesaat, masuk dalam cakupan ini.

GRI Standards menekankan bahwa materialitas dampak harus dinilai menyeluruh. Tidak hanya dari program inti, tetapi juga dari praktik-praktik yang membentuk relasi perusahaan dengan pemangku kepentingannya.⁹ SPTF (*Social Performance Task Force*), dalam Universal Standards-nya, menegaskan hal yang sama dari perspektif manajemen kinerja sosial.⁷

Semua standar ini bicara dalam bahasa yang berbeda. Tapi pesan intinya satu: tidak ada aktivitas perusahaan yang boleh dibiarkan tanpa definisi dampak yang jelas.

Bukan karena aturan. Tapi karena tanpa definisi, tidak ada pembelajaran. Dan tanpa pembelajaran, anggaran yang sama akan terus dikeluarkan tahun demi tahun, tanpa pernah benar-benar tahu apakah ia menciptakan sesuatu yang bermakna.

Dampak yang Direncanakan, Dampak yang Tidak Diduga

Ada perbedaan penting yang sering luput: dampak yang direncanakan (*intended*) dan dampak yang tidak direncanakan (*unintended*). Keduanya nyata. Keduanya perlu diakui.

Ambil contoh sederhana: bantuan hewan kurban untuk warga sekitar pabrik. Dampak yang direncanakan cukup jelas: rasa syukur komunitas, kehangatan relasi, persepsi positif terhadap perusahaan.

Tapi ada yang tidak direncanakan. Mungkin yang baik: panitia kurban bersama antara karyawan dan warga yang terbentuk secara organik, dan kemudian menjadi forum komunikasi informal yang jauh lebih berharga dari rapat formal mana pun. Atau yang kurang baik: distribusi yang tidak merata menimbulkan kecemburuan pada warga yang tidak kebagian.

Keduanya harus diidentifikasi.

Archie Carroll sudah mengingatkan sejak 1991: filantropi yang tanpa arah bukan kebajikan.¹⁰ Ia hanya membuang sumber daya tanpa menciptakan nilai yang bisa dipertanggungjawabkan. Mendefinisikan dampak -termasuk yang tidak direncanakan- adalah tanda bahwa perusahaan tidak sekadar bagi-bagi. Ia benar-benar mengelola hubungan sosialnya dengan serius.

“Tidak ada aktivitas perusahaan yang boleh dibiarkan tanpa definisi dampak yang jelas.”

Seni: Niat Sebagai Kompas

Ada sebuah prinsip yang berakar dalam tradisi etika Islam, namun berlaku secara universal: segala sesuatu tergantung niatnya.

Dalam konteks manajemen dampak sosial, ini bukan hanya nasihat moral. Ini prinsip metodologis yang sangat praktis.

Niat, dalam bahasa manajemen, adalah tujuan. Dan tujuan adalah fondasi dari setiap kerangka evaluasi yang bermakna.

Perhatikan bagaimana niat mengubah segalanya. Sebuah perusahaan mensponsori turnamen sepak bola antardesa. Jika niatnya “supaya nama perusahaan dikenal,” dampak yang diukur adalah brand awareness. Jika niatnya “supaya pemuda desa punya aktivitas positif,” dampak yang diukur adalah perubahan perilaku pemuda. Jika niatnya “supaya hubungan dengan kepala desa yang meminta membaik,” dampak yang diukur adalah kualitas relasi itu.

Satu kegiatan yang sama. Tiga dampak yang berbeda. Tergantung niatnya.

Inilah “seni” dalam mendefinisikan dampak: kemampuan untuk jujur tentang mengapa sesuatu dilakukan, dan kemudian konsisten mendefinisikan keberhasilan berdasarkan kejujuran itu.

Sains: Apakah Bisa Dihitung SROI-nya?

Pertanyaan yang wajar muncul: apakah kegiatan sesaat seperti ini bisa dihitung SROI-nya?

Bisa. Dengan satu catatan penting: proporsional.

SROI pada dasarnya adalah perbandingan antara nilai sosial yang diciptakan dengan sumber daya yang diinvestasikan.¹² Untuk kegiatan diskresi, ini berarti mengidentifikasi siapa yang merasakan perubahan, mendefinisikan perubahan apa yang terjadi, memberikan nilai pada perubahan itu, dan membandingkannya dengan investasi yang dilakukan.

Langkah paling menantang adalah monetisasi hal-hal yang *intangible*: kepercayaan, kehangatan relasi, rasa aman. Tapi ini bukan tidak mungkin. Metodologi SROI menyediakan pendekatan *financial proxies*. Nilai pasar dari hal-hal yang setara.

Misalnya: untuk mengukur nilai dari meningkatnya kepercayaan komunitas, kita bisa menggunakan biaya kampanye PR formal sebagai *proxy*. Berapa yang harus dikeluarkan perusahaan jika kepercayaan itu rusak dan harus diperbaiki secara formal? Selisih itulah nilai dari kegiatan diskresi yang berhasil.

Namun untuk kegiatan yang sangat kecil dan sesaat, analisis SROI penuh mungkin tidak proporsional. Yang lebih penting adalah *Theory of Change* yang jelas dan indikator kualitatif yang jujur.

Jed Emerson, yang memperkenalkan konsep *Blended Value* dalam manajemen investasi sosial, mengingatkan: nilai tidak harus selalu dimonetisasi untuk diakui.¹³ Yang penting adalah nilai itu diakui, didefinisikan, dan dilaporkan dengan jujur. Itu sudah cukup untuk memulai.

Lima Kebiasaan yang Bisa Dimulai Hari Ini

Mendefinisikan dampak kegiatan diskresi tidak membutuhkan sistem yang rumit. Ia membutuhkan kebiasaan yang konsisten.

1. Satu kalimat sebelum setiap kegiatan

Sebelum mengeksekusi bantuan apa pun, tuliskan: “Kegiatan ini dilakukan karena [masalah], dengan tujuan [dampak yang diinginkan] bagi [siapa].” Satu kalimat ini lebih berharga dari sepuluh formulir pelaporan yang diisi asal-asalan.

2. Petakan siapa yang merasakan dampaknya

Bukan hanya penerima langsung. Tapi juga pihak-pihak lain yang terpengaruh, positif maupun negatif. Dampak jarang hanya menyentuh satu pihak.

3. Rancang indikator yang minimal namun bermakna

Tidak perlu survei panjang. Satu pertanyaan sederhana setelah kegiatan sudah cukup: “Apakah Bapak/Ibu merasa diperhatikan?” atau “Apakah hubungan kita terasa lebih baik?” Kesederhanaan bukan kelemahan. Ini adalah kejujuran.

4. Kumpulkan cerita

Dalam tradisi evaluasi kualitatif, “*most significant change*” stories adalah alat yang paling powerful untuk mendokumentasikan dampak yang tidak terukur dengan angka.¹⁴ Satu cerita yang nyata lebih bertenaga dari satu tabel angka yang panjang.

5. Laporkan secara jujur. Termasuk yang tidak berhasil

Jika bantuan kurban tahun lalu menimbulkan kecemburuan, tuliskan itu. Jadikan pelajaran. Itulah yang membedakan organisasi yang belajar dari organisasi yang hanya melapor.

Penutup: Setiap Niat Layak untuk Didefinisikan

Sang suami di awal cerita kita tidak perlu kursus *Theory of Change* untuk membawa bunga kepada istrinya. Ia hanya perlu tahu apa yang ingin ia ubah. Jujur untuk mengakuinya pada dirinya sendiri.

Perusahaan-perusahaan yang beroperasi di tengah komunitas berhadapan dengan situasi yang tidak berbeda. Setiap hari ada keputusan kecil yang dibuat. Sebungkus bingkisan, satu truk bantuan, tiket sponsorship, dua ekor sapi kurban. Semuanya lahir dari motif tertentu.

Jika motif itu tidak pernah dituliskan, ia akan hilang. Dan dengan hilangnya motif, hilang pula kemampuan untuk mengevaluasi, untuk belajar, untuk tumbuh.

Porter dan Kramer benar: perusahaan yang paling sukses adalah yang mampu menciptakan nilai bagi dirinya sendiri sekaligus bagi masyarakat, secara bersamaan.¹¹ Kegiatan diskresi yang dikelola dengan sadar adalah salah satu jembatan menuju sana.

Tidak ada kegiatan yang terlalu kecil untuk didefinisikan. Tidak ada niat yang terlalu sederhana untuk dihargai.

Yang perlu kita lakukan hanya satu: menuliskannya.

Referensi

- ¹ Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). A Guide to Social Return on Investment. The SROI Network / Cabinet Office, UK.
- ² Social Value International. (2021). Principles of Social Value. Social Value International.
- ³ Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing.
- ⁴ Cooney, J. (1997). "Social License." Oil and Gas Journal, 14.
- ⁵ Weiss, C. H. (1995). "Nothing as Practical as Good Theory." In J. Connell et al. (Eds.), New Approaches to Evaluating Community Initiatives. Aspen Institute.
- ⁶ International Finance Corporation. (2012). Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. IFC, World Bank Group.
- ⁷ Social Performance Task Force. (2022). Universal Standards for Social and Environmental Performance Management. SPTF.
- ⁸ International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility. ISO.
- ⁹ Global Reporting Initiative. (2021). GRI Universal Standards 2021. GRI.
- ¹⁰ Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility." Business Horizons, 34(4), 39–48.
- ¹¹ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). "Creating Shared Value." Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.
- ¹² Nicholls, J. (2017). A Basic Guide to SROI. Social Value International.
- ¹³ Emerson, J. (2003). "The Blended Value Proposition." California Management Review, 45(4), 35–51.
- ¹⁴ Davies, R., & Dart, J. (2005). The "Most Significant Change" (MSC) Technique: A Guide to Its Use. Care International.

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.



E-mail: info@socialinvestment.id



Social Investment Indonesia