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. 168, Juli 2026

Menempatkan Perspektif Inside-Out dan Outside-In dalam Strategi Keberlanjutan Perusahaan



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

Abstrak

Artikel ini membahas perbedaan mendasar antara perspektif *inside-out* (materialitas dampak) dan *outside-in* (materialitas finansial) dalam strategi keberlanjutan perusahaan. Penulis berargumen bahwa kedua pendekatan tersebut tidak dapat dipandang setara karena memiliki tujuan, pemangku kepentingan, dan implikasi yang berbeda. Perspektif *inside-out* berfokus pada dampak aktivitas perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan, sedangkan *outside-in* menitikberatkan pada bagaimana isu sosial, lingkungan, dan tata kelola memengaruhi kinerja finansial perusahaan. Melalui pembahasan mengenai double materiality, batas-batas planetari *(planetary boundaries)*, *nested dependencies*, serta konsep *strong sustainability*, artikel menegaskan bahwa pengelolaan dampak harus menjadi fondasi strategi keberlanjutan, sementara pertimbangan finansial berfungsi sebagai mekanisme insentif untuk mempercepat transformasi bisnis. Meskipun dalam praktiknya kedua perspektif perlu dijalankan secara simultan dan saling melengkapi, secara normatif dan kausal materialitas dampak harus mendahului materialitas finansial. Bagi perusahaan, khususnya di sektor ekstraktif, energi, dan pertanian, pengelolaan dampak sosial dan lingkungan bukan lagi sekadar bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan, melainkan prasyarat utama untuk menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Kata Kunci: keberlanjutan Perusahaan; materialitas dampak; materialitas finansial; *inside-out*; *outside-in*; *double materiality*; ESG; GRI; ISSB; *planetary boundaries*



Sudah satu dekade dan terutama setelah wabah COVID-19 berakhir, dunia bisnis seperti bergerak menjauh dari CSR dan mendekat ke ESG dengan kecepatan tinggi. Investor menuntut skor ESG, regulator menyusun taksonomi, dan untuk menjawab tuntutan tersebut manajemen puncak menugaskan tim baru untuk mengintegrasikan 'keberlanjutan' ke dalam strategi bisnis. Tetapi, dalam pandangan saya, yang jarang diperiksa adalah premis di baliknya: bahwa CSR dan ESG, atau dalam bahasa teknis materialitas, '*inside-out*' dan '*outside-in*', pada dasarnya setara atau dua sisi mata uang yang sama, dua jalan menuju tujuan yang sama.

Premis ini sebetulnya keliru, dan kekeliruannya bukan sekadar soal 'semantik' dalam dunia akademis. Ia sangatlah menentukan siapa yang benar-benar dilayani oleh agenda keberlanjutan perusahaan, dan pada akhirnya, apakah keberlanjutan itu sendiri bisa tercapai. Setelah kemarin dalam acara SIRD #100 saya menyatakan bahwa kedua pandangan soal materialitas itu tak bisa disetarakan, pagi ini saya sudah mendapatkan 4 pesan yang menanyakan soal ini lebih jauh. Agaknya saya memang perlu menjelaskan lebih jauh.

Dua Pertanyaan yang Berbeda

Ambil dua pertanyaan berikut. Pertama: bagaimana operasi perusahaan tambang memengaruhi masyarakat sekitar, kualitas air sungai, atau stabilitas iklim regional? Kedua: bagaimana perubahan iklim, kelangkaan air, protes masyarakat atau tekanan regulasi memengaruhi arus kas dan valuasi perusahaan tersebut? Pertanyaan pertama adalah materialitas dampak—arah *inside-out* yang menjadi jantung Global Reporting Initiative (GRI) sejak lama. Pertanyaan kedua adalah materialitas finansial—arah *outside-in* yang menjadi mandat International Sustainability Standards Board (ISSB).

Uni Eropa, lewat *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), secara resmi menikahkan keduanya dalam konsep *double materiality*. Namun perkawinan regulatif ini menyembunyikan sebuah fakta penting: kedua lensa itu dirancang untuk melayani populasi pemangku kepentingan yang sangat berbeda ukurannya. Materialitas finansial, seperti dinyatakan para pengamat pelaporan perusahaan, pada dasarnya menjawab kebutuhan informasi investor dan pasar modal. Mereka adalah sekelompok pengguna yang jelas, terorganisasi, dan bersuara lantang lewat harga saham serta biaya modal. Materialitas dampak menjawab kebutuhan kelompok yang jauh lebih luas dan banyak di antaranya lebih sering tak bersuara: buruh, komunitas lokal, kelompok rentan, spesies yang kehilangan habitatnya, hingga generasi yang belum lahir yang akan mewarisi bumi yang kita tinggalkan hari ini.

Ini jelas bukan perbedaan yang remeh. Ketika misalnya sebuah perusahaan tambang nikel menyusun laporan keberlanjutan yang didominasi oleh risiko dan peluang *outside-in*, dengan pertanyaan-pertanyaan bagaimana harga karbon memengaruhi biaya produksinya, bagaimana ekspektasi ESG investor memengaruhi akses pembiayaannya termasuk biaya modal yang dikenakan, ia sedang menjawab satu pertanyaan sambil membiarkan pertanyaan lain, yang sebetulnya jauh lebih besar konsekuensinya bagi dunia, menjadi sekadar catatan kaki.

Mengapa Ini Penting dan Genting

Yang mengubah perdebatan materialitas dari perkara akademis menjadi keharusan strategis adalah satu angka yang dirilis Stockholm Resilience Centre pada 2025: tujuh dari sembilan batas planetari kini telah dilampaui, termasuk pengasaman laut yang untuk pertama kalinya memasuki zona berbahaya. Batas planetari ini bukanlah metafora. Ia adalah seluruh ambang fisik—konsentrasi karbon, laju kehilangan biodiversitas, gangguan siklus nitrogen—yang begitu dilewati dapat memicu perubahan tak-linear dan sering kali tak-terbalikkan pada sistem penopang kehidupan di Bumi.

Batas semacam ini tidak menunggu pasar modal untuk menghargainya sebagai risiko finansial. Ekosistem yang runtuh, tidak seperti saham yang jatuh, tidak lantas pulih ketika sentimen investor membaik. Di sinilah letak asimetri mendasar antara *inside-out* dan *outside-in*: yang pertama berurusan dengan realitas fisik yang berjalan menurut hukum termodinamika dan ekologi; yang kedua berurusan dengan persepsi risiko yang berjalan menurut psikologi pasar dan siklus regulasi. Ketika keduanya berbenturan—dan pada era pelampauan batas planetari, benturan itu jelas akan semakin sering terjadi—logika mana yang seharusnya memimpin?

Di sinilah literatur keberlanjutan, jika dibaca dengan saksama, sebenarnya sudah lama memberi jawaban yang jarang didiskusikan di antara para petinggi perusahaan: dampak sesungguhnya mendahului nilai, secara moral, logis maupun kausal.

GRI sendiri, arsitek utama pendekatan materialitas dampak, menyebut fenomena ini sebagai ‘efek sekuensial’: perusahaan yang telah memetakan dampaknya dengan cermat akan lebih siap menghadapi tuntutan materialitas finansial, karena pemetaan dampak itulah yang menjadi dasar untuk menentukan dampak mana, dan pada titik waktu mana, akan bertransformasi menjadi risiko atau

peluang finansial. Dengan kata lain, perusahaan tidak akan bisa menilai risiko finansial dari sesuatu yang belum dipahami dampaknya. *Inside-out* bukan sekadar mendahului *outside-in* secara moral; ia mendahuluinya secara epistemik, sebagai prasyarat informasi.

Model keberlanjutan *nested dependencies* yang dipopularkan Forum for the Future dan The Natural Step memberi kerangka visual untuk logika yang sama: ekonomi bersarang di dalam masyarakat, masyarakat bersarang di dalam lingkungan. Lapisan terluar, yaitu lingkungan, sudah sepantasnya diberi bobot tertinggi karena ia adalah fondasi bagi dua lapisan di dalamnya, sementara ekonomi, sebagai lapisan dengan ketergantungan terbesar, justru menempati posisi yang paling rentan. Sebuah perusahaan tidak akan bisa 'menikmati' keuntungan finansial dari masyarakat yang runtuh atau lingkungan yang rusak, sebagaimana sebuah bangunan tidak bisa berdiri tegak di atas fondasi yang ambruk.

Ekonomi ekologi memberi argumen yang lebih tajam lagi lewat perdebatan *strong* versus *weak sustainability*. Pendekatan *weak sustainability*, yang secara implisit mendasari banyak model ESG hari ini, memerlakukan modal alam dan modal buatan manusia sebagai jenis yang dapat saling dipertukarkan—hutan yang hilang bisa 'dikompensasi' lewat investasi finansial di tempat lain. Pendekatan *strong sustainability* menolak asumsi ini: fungsi-fungsi alam seperti iklim yang stabil, tanah yang subur, dan siklus air yang sehat bersifat fondasional dan sebagian besar tak tergantikan di tempat di mana mereka dibutuhkan. Tak ada inovasi teknologi yang bisa menggantikan jasa penyerbukan lebah secara global maupun lokal. Jika premis ini benar, maka menjaga modal alam bukan pilihan yang bisa ditukar dengan imbalan finansial yang lebih tinggi, lantaran ia adalah syarat batas yang harus dipenuhi lebih dulu.

Tapi Sekuensialitas Bukan Alasan untuk Menunda

Saya sadar sepenuhnya bahwa argumen di atas kuat secara ontologis, tapi berisiko disalahtafsirkan secara manajerial jika dibaca terlalu literal. Sejumlah praktisi materialitas telah mengingatkan bahwa kedua lensa, dampak dan finansial, dalam praktiknya berbagi data yang sama, melibatkan pemangku kepentingan yang sama, dan idealnya dikerjakan secara iteratif, bukan menunggu satu tahap tuntas sebelum memulai tahap berikutnya. Ada alasan praktis yang kuat untuk ini: kapasitas finansial perusahaan sering kali justru menjadi sumberdaya yang dibutuhkan untuk mengelola dampak itu sendiri, misalnya dalam wujud dana reklamasi pascatambang, investasi pengelolaan tailing, atau program pemberdayaan komunitas semuanya membutuhkan modal yang, ironisnya, berasal dari operasi bisnis yang sedang dikelola dampaknya.

Ada pula fenomena *dynamic materiality* yang kadang membalik arah kausalitas: pasar modal terkadang mendahului realisasi dampak fisik lewat *repricing* asuransi atau litigasi antisipatif atas aset yang berisiko terdampar, sehingga sinyal finansial justru mempercepat perbaikan pengelolaan dampak, bukan menunggunya. Kerangka seperti Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) sengaja dirancang untuk memercepat konversi ini dengan cara mengubah dampak ekologis yang belum

‘dihargai’ oleh pasar menjadi sinyal risiko yang direspons investor sebelum kerusakannya menjadi tak terbalikkan bahkan katastrofik.

*****

Sintesis yang paling jujur dari diskusi ini jelas bukanlah memilih salah satu dan membuang yang lain, melainkan menata ulang hierarki di antara keduanya. *Inside-out* adalah fondasi normatif — keniscayaan yang berdiri sendiri, bukan alat instrumental untuk meraih hasil finansial yang lebih baik. Sementara, *outside-in* adalah mekanisme insentif yang, jika difungsikan dengan benar, memercepat perusahaan menginternalisasi batas-batas ekologis dan sosial yang sudah semestinya mereka hormati sejak awal.

Bagi pemimpin bisnis, implikasinya konkret. *Pertama*, materialitas dampak seharusnya menjadi titik masuk analisis keberlanjutan, bukan sekadar menjadi ‘renungan’ yang menyusul setelah tim keuangan selesai menghitung risiko ESG. *Kedua*, keberhasilan finansial dari agenda keberlanjutan sebaiknya diperlakukan sebagai konsekuensi atau hasil ikutan, bukan tujuan yang menentukan seberapa jauh dampak dikelola. *Ketiga*, di sektor-sektor yang bersentuhan langsung dengan batas planetari seperti pertambangan, energi, dan pertanian, pengelolaan dampak yang serius terhadap daya dukung lingkungan bukan lagi domain tanggung jawab sosial yang terpisah dari inti bisnis, melainkan prasyarat bagi eksistensi bisnis itu sendiri dalam jangka panjang.

Depok, 14 Juli 2026

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: info@socialinvestment.id

Social Investment Indonesia