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. 174, Agustus 2026

Prinsip-1 Social Value yang Menghentikan Perjalanan 200 Kilometer

Meninjau ulang praktik lama, mencari pijakan yang lebih kokoh



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

Abstrak

Artikel ini membahas pentingnya penerapan "Prinsip-1: Melibatkan Pemangku Kepentingan" (*Involve Stakeholders*) dalam analisis *Social Return on Investment* (SROI) melalui studi kasus sebuah program pertanian di Garut. Penulis membatalkan proses penghitungan SROI meskipun telah menempuh perjalanan sejauh 200 kilometer karena adanya konflik internal yang menghalangi akses untuk berdiskusi langsung dengan anggota koperasi. Keputusan ini menyoroti bahwa keterlibatan langsung pemangku kepentingan bukanlah sekadar formalitas, melainkan fondasi teknis penentu keabsahan analisis dampak sosial. Tanpa mendengar langsung dari pihak yang mengalami perubahan, proses evaluasi akan kehilangan pijakannya dan berisiko melanggar prinsip SROI lainnya, seperti menghindari klaim berlebih (*over-claim*). Artikel ini menyimpulkan bahwa penghentian evaluasi dalam kondisi absennya keterlibatan pemangku kepentingan bukanlah sebuah kegagalan lapangan. Sebaliknya, langkah tersebut merupakan bentuk integritas paling jujur dari praktisi dalam menjaga esensi utama analisis: benar-benar mendengarkan suara mereka yang terdampak.

Kata Kunci: *SROI (Social Return on Investment);* Prinsip-1 *Social Value;* Pemangku Kepentingan *(Stakeholders);* Analisis Dampak Sosial; Evaluasi Program; Integritas Metodologis.



“Mas, kami punya program yang sudah lima tahun berjalan. Tapi secara formal programnya sudah selesai dua tahun lalu.” Begitu bunyi pertanyaan yang datang dari seorang klien. “Dari kantor cabang, informasinya, aktivitas kelompok itu masih berjalan dengan baik.” Ada jeda sebentar, sebelum kalimat berikutnya menyusul: “Namun, kemungkinan saat ini sedang ada konflik di antara pengurusnya.”

Waktu itu November 2022. Pertanyaannya sederhana, tapi tidak mudah saya jawab begitu saja: apakah nilai SROI dari program itu masih bisa dihitung, dua tahun setelah program itu resmi ditutup? Datanya, seperti sudah saya duga, tidak lengkap. Sebagian arsip entah tersimpan di mana sejak program itu tutup. Pertanyaan semacam ini sering saya temui dalam praktik pengukuran dan manajemen dampak. Jawaban saya waktu itu, sesuai Prinsip-1 dari Delapan Prinsip Social Value: insya Allah bisa — asal satu syarat terpenuhi. Stakeholder program itu masih bisa saya jangkau. Masih bisa saya gali ceritanya, untuk mengidentifikasi dampak yang mereka alami, baik yang bisa dihitung maupun yang hanya bisa dirasakan.

Klien meyakinkan saya. Soal potensi konflik pengurus, katanya, itu tidak akan jadi masalah besar. Kelompoknya masih ada, sebuah koperasi gabungan kelompok tani, gapoktan, yang menjalankan usaha dagang hasil bumi dari para petani sayuran dataran tinggi di Garut. Saya dan tim pun berangkat. Jalan darat menuju Garut memakan waktu panjang, hampir 4 jam untuk menempuk jarak sekitar 200 kilometer. Jalan kian menyempit serta berkelok begitu memasuki wilayah pegunungan. Ladang sayur berundak-undak muncul di kiri-kanan jalan, udara terasa makin sejuk. Sepanjang perjalanan itu saya membayangkan duduk bersama pengurus koperasi, mendengar langsung cerita mereka soal apa yang masih bertahan, dua tahun setelah program itu resmi berakhir.

Begitu tiba, kenyataan berbeda dari yang saya bayangkan sepanjang jalan tadi. Gudang koperasi masih berdiri. Mesin pengolah hasil bumi masih ada, bahkan masih bisa dinyalakan. Tapi aktivitas koperasi

baru saja terhenti. Benar, ada konflik di antara pengurus koperasi. Persis seperti yang sempat disinggung sebelum saya berangkat. Bedanya, dugaan bahwa itu “tidak akan jadi masalah besar” ternyata meleset. Petugas pendamping lapangan, atau biasa disingkat CDO (Community Development Officer), tidak berani mempertemukan saya dengan pengurus maupun anggota koperasi. Ia khawatir, begitu memfasilitasi salah satu pihak yang sedang berseteru, pihak yang lain akan tersinggung. Data dagang relatif masih tersimpan di pembukuan. Tapi saya tidak bisa bertemu orang-orangnya. Tidak bisa melibatkan mereka dalam proses SROI.

Saya berdiskusi dengan tim di lokasi, sebelum kami berkemas pulang. Kesimpulannya sederhana, meski terasa berat bagi saya: karena stakeholder tidak bisa dilibatkan, proses penghitungan SROI juga tidak bisa saya lanjutkan.

Bagi sebagian orang, keputusan itu mungkin terdengar aneh. Data dagang ada. Mesin masih menyala. Kenapa saya memilih berhenti? Jawabannya ada pada prinsip yang berdiri paling depan dari kedelapan prinsip Social Value; prinsip yang, kalau saya pahami sungguh-sungguh, sebenarnya sedang menjelaskan kepada saya kapan sebuah analisis dampak berhak saya sebut sah, dan kapan saya harus menahan diri.

Detail bahwa program itu sudah resmi ditutup dua tahun sebelum saya diminta menghitung SROI-nya, dan datanya tidak lengkap, bukan kebetulan saya sebut di awal cerita ini. Justru situasi semacam itulah yang paling sering menguji arti sesungguhnya dari Prinsip-1. Ketika catatan tertulis tidak lengkap, ingatan dan pengalaman stakeholder sering menjadi satu-satunya jalan untuk merekonstruksi apa yang sebenarnya berubah. Standar ini tidak mensyaratkan data administratif yang rapi. Ia mensyaratkan sesuatu yang lebih mendasar: akses kepada orang-orang yang mengalami perubahan itu sendiri. Itulah sebabnya jawaban saya di awal tadi: insya Allah bisa, asal stakeholder bisa dijangkau. Bukan basa-basi, melainkan syarat teknis yang sesungguhnya.

Satu Prinsip yang Menopang Tujuh Lainnya

Delapan Prinsip Social Value disusun oleh Social Value International (SVI) sebagai kerangka penilaian dampak yang utuh: Involve stakeholders, Understand what changes, Value the things that matter, Only include what is material, Do not over-claim, Be transparent, Verify the result, dan sejak resmi ditambahkan pada 2021, Be responsive[12]. Kedelapannya sering dibaca sebagai daftar sejajar. Delapan butir yang sama beratnya, bisa dipenuhi dalam urutan apa saja. Bacaan itu tidak sepenuhnya keliru. Tapi ia melewatkan sesuatu yang penting.

Panduan resmi SVI untuk Prinsip-1 menyertakan sebuah tabel yang jarang dibaca perlahan-lahan oleh praktisi: peta yang menunjukkan di titik mana keterlibatan stakeholder menjadi prasyarat bagi prinsip-prinsip lainnya[1]. Mendefinisikan outcome, yang menjadi inti Prinsip-2 (Understand what changes), mewajibkan keterlibatan stakeholder. Menimbang bobot kepentingan setiap outcome, inti Prinsip-3 (Value the things that matter), juga mewajibkannya. Begitu pula memperkirakan deadweight dan atribusi untuk Prinsip-5 (Do not over-claim), serta meninjau ulang keseluruhan hasil analisis pada tahap verifikasi untuk Prinsip-7. Prinsip-1 bukan satu dari delapan kotak yang berdiri sejajar. Ia pintu gerbang yang menopang kotak-kotak sesudahnya. Bukan kebetulan ia ditulis lebih dulu.

Prinsip termuda, Be responsive, menuntut organisasi merespons data dampak dengan tindakan nyata dan tepat waktu[12]. Tapi merespons suara siapa, kalau suara itu sendiri tidak pernah benar-benar didengar? Prinsip kedelapan itu, secantik apa pun ditulis, tetap bersandar pada fondasi yang sama: data yang diresponi harus bersumber dari keterlibatan stakeholder yang sah sejak awal. Gerbang itu tetap Prinsip-1.

SVI sendiri tidak berhenti menajamkan pemahaman tentang prinsip ini. Panduan yang berlaku sekarang adalah versi kedua, diterbitkan Maret 2019, menggantikan draf 2018[2] yang menggantikan pula panduan pertama dan supplementary guidance tahun 2012[3]. Sebuah standar yang direvisi berulang kali dalam waktu kurang dari satu dekade bukan tanda kelemahan. Itu tanda bahwa komunitas praktisi di seluruh dunia terus menguji, dan terus memperbaiki, bagaimana kata "melibatkan" seharusnya dijalankan.

Ketika pintu gerbang itu tertutup, seperti yang saya alami di Garut, bukan hanya satu langkah yang tertunda. Seluruh bangunan analisis kehilangan pijakannya.

Siapa yang Disebut Stakeholder?

SVI mendefinisikan stakeholder, atau dalam istilah yang lebih akrab di telinga kita, pemangku kepentingan secara sederhana: orang atau organisasi yang mengalami perubahan sebagai akibat dari suatu aktivitas, atau yang memengaruhi aktivitas itu sendiri[1]. Definisi ini sengaja tidak membedakan dua kelompok yang sering dipisahkan dalam praktik sehari-hari. Pihak yang biasa disebut "mitra pelaksana" dan pihak yang biasa disebut "penerima manfaat". Standar ini menegaskan, keduanya diperlakukan setara[1].

Kesetaraan itu bukan sekadar teknis penulisan standar. Pemberi dana, misalnya, jelas memengaruhi jalannya program. Tapi dalam banyak analisis, hanya penerima manfaat yang dianggap layak "dimintai keterangan". Prinsip-1 menolak asumsi itu. Pemberi dana pun mengalami perubahan dari keterlibatannya: pada reputasi, pada pembelajaran organisasi, pada keputusan pendanaan berikutnya. Dan karenanya juga berhak didengar sebagai stakeholder, bukan semata pihak yang menerima laporan di ujung proses.

Ada satu frasa dalam definisi itu yang layak digarisbawahi: stakeholder adalah pihak yang "best placed to describe the change" paling berhak menjelaskan perubahan yang terjadi pada diri mereka sendiri[1]. Bukan konsultan. Bukan petugas lapangan. Bukan catatan pembukuan.

Dalam kasus yang saya alami di Garut, koperasi gapoktan itu adalah stakeholder inti. Anggota dan pengurusnyalah yang mengalami perubahan langsung dari program yang berjalan bertahun-tahun. CDO adalah stakeholder yang memengaruhi jalannya program. Penting. Tapi bukan pengganti suara koperasi. Ketika pengurus dan anggotanya tidak bisa saya temui, tidak ada pihak lain yang secara sah bisa mewakili apa yang berubah bagi mereka.

Kenapa "Melibatkan", Bukan Sekadar Bertanya atau Menyerahkan Keputusan

International Association for Public Participation (IAP2) menyusun kerangka yang dipakai luas di dunia partisipasi publik: spektrum lima tingkat keterlibatan, dari yang paling minim sampai yang paling

penuh[4]. Inform, sekadar memberi informasi. Consult, meminta umpan balik atas rencana yang sudah disusun. Involve, bekerja langsung bersama publik sepanjang proses agar kekhawatiran dan aspirasi mereka benar-benar dipertimbangkan. Collaborate, bermitra dalam merumuskan alternatif solusi. Empower, menyerahkan keputusan akhir sepenuhnya ke tangan publik[4].

SVI bisa saja menamai prinsip ini “Consult Stakeholders”, atau bahkan “Empower Stakeholders”. Ia memilih “Involve”. Pilihan kata itu bukan kebetulan tata bahasa. Panduan resmi menjelaskan dengan istilah yang tegas: pendekatan ini “stakeholder informed”, bukan “stakeholder-led”[1]. Analisis tetap dipegang oleh mereka yang melakukannya. Tapi penilaian itu harus benar-benar diinformasikan oleh suara stakeholder. Bukan sekadar mengumpulkan tanggapan mereka lalu diabaikan begitu saja, dan juga bukan menyerahkan seluruh keputusan metodologis kepada mereka.

Kekeliruan yang sering terjadi di lapangan justru muncul dari dua arah berlawanan. Ada praktisi yang berhenti di level Consult. Menyebar kuesioner tertutup. Lalu menganggap kotak isian yang kembali sebagai representasi lengkap keterlibatan stakeholder. Ada pula yang, karena ingin terdengar partisipatif, menyerahkan seluruh definisi outcome kepada satu tokoh yang dianggap mewakili kelompok, biasanya ketua atau tokoh informal tanpa menguji apakah anggota lain benar-benar sepakat. Yang pertama terlalu dangkal. Yang kedua keliru arah: bukan melibatkan seluruh kelompok, melainkan memindahkan otoritas ke satu orang yang kebetulan paling mudah ditemui.

Implikasinya konkret bagi praktisi SROI. Melibatkan berarti bekerja bersama stakeholder sepanjang proses. Memastikan pandangan mereka tercermin dalam pemilihan indikator dan penentuan bobot kepentingan setiap outcome. Sementara keputusan akhir metodologis tetap berada di tangan penganalisis. Tapi klaim “sudah melibatkan” itu hanya sah kalau proses bekerja bersama itu benar-benar terjadi. Kalau prosesnya sama sekali tidak bisa dimulai seperti saat kami tidak bisa bertemu kelompok itu, maka tidak ada “involve” yang bisa diklaim, sekecil apa pun bentuknya.

Tiga Sumber Informasi, Tiga Risiko

Standar Prinsip-1 mengingatkan satu hal yang jujur: suara stakeholder bukan satu-satunya sumber informasi dampak, dan ia punya keterbatasannya sendiri[1]. Ada tiga sumber yang lazim dipakai bersamaan: pandangan stakeholder sendiri, pandangan staf atau pihak yang menjalankan aktivitas, dan riset pihak ketiga. Ketiganya berisiko bias dengan caranya masing-masing. Stakeholder bisa jadi kurang informasi, punya prioritas jangka pendek, atau sebagian suara di antara mereka lebih didengar daripada yang lain. Staf pelaksana bisa jadi tidak tahu semua outcome yang dialami stakeholder, memakai bahasa yang terlalu generik, atau -ini yang lebih riskan- cenderung menghindar dari outcome negatif yang mereka fasilitasi sendiri. Riset pihak ketiga bisa jadi tidak benar-benar mewakili konteks, populasi, atau aktivitas yang sedang dianalisis[1].

Karena itu SVI menekankan triangulasi. Mulai dari persepsi stakeholder, lalu silangkan dengan pandangan staf dan riset pihak ketiga[1]. Bukan memilih salah satu sumber, apalagi mengandalkannya sendirian untuk seluruh analisis. Impact Management Project pernah mencatat pola yang sama dari sisi lain: data dampak sering kali “hilang sama sekali, disusun dari riset pihak ketiga yang relevansinya beragam, atau berbasis proksi yang buruk dari data operasional seperti angka penjualan”[5]. Data dampak yang tidak reliabel, tulis mereka, tidak kondusif untuk manajemen dampak yang baik[5]. Survei

stakeholder yang dilaporkan sendiri bukan pengganti kedua sumber lain. Tapi tanpa itu, kedua sumber lain kehilangan penjangkarnya pada pengalaman nyata.

Dalam kasus yang saya alami, data dagang koperasi oleh sumber kedua, semacam pandangan "staf" atau catatan operasional memang tersedia. Tapi itu hanya satu dari tiga sudut pandang yang seharusnya menopang analisis. Sudut yang paling utama, suara pengurus dan anggota koperasi itu sendiri soal apa yang benar-benar berubah bagi mereka, sama sekali tidak bisa saya akses. Melanjutkan analisis hanya dengan data dagang berarti mengklaim kelengkapan dari sepertiga informasi yang seharusnya menopangnya.

Bukan Sekadar Mengumpulkan Data, tapi Menutup Lingkaran

Standar Prinsip-1 tidak berhenti di soal mengumpulkan data. Ada bagian yang sering luput dari perhatian praktisi: menutup lingkaran umpan balik. Stakeholder yang sudah meluangkan waktu berhak tahu hasil keterlibatan mereka dipakai untuk apa, dan idealnya ditindaklanjuti jadi perbaikan program[1]. Standar juga menyarankan sistem yang jelas di baliknya: kebijakan etika, satu orang yang secara eksplisit bertanggung jawab, serta kejelasan kelompok mana yang dilibatkan dan kapan[1]. Yang terakhir ini kerap jadi titik lemah di program CSR/CD Indonesia. Tidak ada yang secara eksplisit "memegang" hubungan dengan kelompok, sehingga ketika muncul konflik pengurus, tidak ada jalur jelas untuk menanganinya selain menghindar.

Keterlibatan yang baik juga membangun kapasitas: memberi ruang bicara kepada kelompok yang selama ini kurang didengar adalah investasi hubungan jangka panjang, bukan transaksi sekali jalan[1]. Koperasi gapoktan yang tidak pernah lagi bisa saya temui hari itu barangkali membutuhkan proses semacam ini jauh sebelum konflik pengurusnya memuncak. Bukan hanya saat seseorang seperti saya datang untuk menghitung nilai dampak mereka.

Dua Tahap yang Tak Bisa Dibalik Urutannya

Setelah stakeholder teridentifikasi, standar Prinsip-1 menata keterlibatan dalam dua tahap[1]. Tahap kualitatif menjawab pertanyaan "siapa lagi yang berubah, dan apa yang berubah bagi mereka". Di sinilah outcome, baik yang diniatkan (intended) maupun tidak (unintended), mulai terpetakan. Tahap ini dianggap cukup ketika mencapai apa yang disebut "saturation point": titik ketika tidak ada lagi jawaban baru yang muncul, seberapa pun banyak orang tambahan yang ditanya[1]. Tahap kuantitatif kemudian menjawab "berapa banyak", "berapa lama", dan "seberapa penting". Mengukur besaran perubahan, durasinya, tingkat kausalitasnya (deadweight, atribusi, drop-off), dan bobot relatif setiap outcome dibanding outcome lain[1].

Untuk kelompok kecil, kira-kira 10 sampai 20 orang, kedua tahap ini bisa digabung dalam satu kali pertemuan[1]. Pengurus inti koperasi yang saya tuju di Garut kemungkinan besar berada di kisaran itu, sekalipun anggotanya sendiri jauh lebih banyak. Justru karena itu kegagalan bertemu mereka terasa lebih menyesakkan. Bukan karena keterbatasan sumber daya di pihak saya, tapi karena konflik internal yang membuat siapa pun, termasuk petugas pendamping, tidak berani memfasilitasi pertemuan itu.

Bagian yang Tidak Boleh Dilewati

Panduan resmi SVI menyusun tabel eksplisit tentang bagian mana dari sebuah analisis SROI yang cukup opsional melibatkan stakeholder, dan bagian mana yang mewajibkannya[1]. Yang wajib jumlahnya tidak sedikit.

Elemen Analisis SROI	Status Keterlibatan Stakeholder
Mendefinisikan outcome yang dialami	Wajib
Menentukan bobot kepentingan relatif tiap outcome	Wajib
Memperkirakan deadweight dan atribusi	Wajib
Menetapkan tingkat drop-off dan durasi outcome	Wajib
Menguji ulang lingkup awal analisis	Opsional
Mengembangkan indikator kuantitatif khusus	Opsional
Meninjau ulang teori perubahan pada tahap verifikasi	Wajib

SVI bahkan menegaskan, jika sumber daya terbatas dan tidak semua elemen bisa dijalankan penuh, dua hal yang paling tidak boleh dilewatkan adalah keterlibatan stakeholder dalam mendefinisikan outcome, dan dalam menentukan bobot kepentingan relatifnya[1]. Dua-duanya justru elemen yang, di Garut waktu itu, sama sekali tidak bisa saya penuhi.

Standar ini juga tidak menetapkan angka baku berapa banyak stakeholder yang harus dilibatkan. Yang ditekankan adalah proporsionalitas: makin besar atau makin sulit dibalik sebuah keputusan yang akan diambil berdasarkan analisis, makin besar pula keterlibatan stakeholder yang dibutuhkan untuk mengurangi risiko bertindak berdasarkan data yang tidak andal[1]. Program lima tahun dengan investasi yang tidak kecil, yang aktivitasnya masih coba dipertahankan bahkan dua tahun setelah resmi ditutup, jelas termasuk keputusan besar. Semakin besar pula alasan untuk tidak menerabas Prinsip-1 hanya karena datanya "sudah lama dan sayang kalau tidak dihitung".

Ketika Stakeholder Benar-Benar Tak Terjangkau

Standar Prinsip-1 sebenarnya sudah mengantisipasi situasi ketika stakeholder tidak bisa dilibatkan sepenuhnya. Beberapa contoh disebut eksplisit: stakeholder dengan kondisi kesehatan mental atau kebutuhan khusus tertentu, anak-anak yang sangat kecil, orang yang sudah putus kontak dengan program, orang yang mengalami pengalaman traumatis sehingga keterlibatan justru berisiko merugikan mereka, dan situasi yang terhalang alasan hukum[1].

Kasus yang saya hadapi di Garut tidak persis masuk daftar itu. Tapi semangatnya sama. Konflik internal pengurus koperasi membuat siapa pun yang memfasilitasi pertemuan berisiko dituduh berpihak. Standar memang menyarankan alternatif: mencari orang lain, yang bukan pelaksana aktivitas, tapi bisa

berbicara mewakili koperasi itu[1]. Dalam kasus ini, tidak ada pihak semacam itu yang tersedia. Dan lagi pula, bobot kepentingan relatif setiap outcome bagi koperasi itu hanya bisa datang dari pengurus dan anggotanya sendiri. Bukan dari wakil siapa pun, sebaik apa pun niatnya.

Ada alasan lain kenapa memaksakan pertemuan waktu itu bukan pilihan yang bijak. Standar Prinsip-1 menaruh perhatian eksplisit pada etika keterlibatan. Bahwa jumlah dan cara bertemu stakeholder harus mempertimbangkan kepentingan terbaik mereka, dijaga seminim mungkin agar tidak menjadi beban baru, bukan sekadar kebutuhan data si penganalisis[1]. Keengganan CDO memfasilitasi pertemuan itu, dalam konteks konflik yang belum reda, sebenarnya sinyal etis yang layak didengar. Bukan semata hambatan logistik yang harus diterobos dengan cara apa pun.

Kenapa Berhenti Bukan Kegagalan

Andai tim memutuskan tetap melanjutkan dengan memakai data dagang saja, menambah asumsi tentang seberapa penting outcome itu bagi kelompok, angka SROI tetap bisa dihitung. Tapi angka itu bukan representasi nilai yang dialami kelompok. Ia representasi dugaan tim tentang nilai itu. Melanjutkan dengan cara itu melanggar dua prinsip lain sekaligus: Only include what is material, karena signifikansi outcome tidak pernah benar-benar diuji ke sumbernya; dan Do not over-claim, karena angka yang dilaporkan seolah mewakili suara kelompok, padahal suara itu tidak pernah benar-benar didengar.

“Giving people voice is not enough. It is listening to them that counts.”

(Memberi orang ruang bicara saja tidak cukup. Yang menentukan adalah benar-benar mendengarkan mereka.)

— Blagrave Trust, dikutip dalam laporan World Economic Forum[6]

Kutipan itu ditulis untuk menegur organisasi yang mengumpulkan pendapat stakeholder tapi tidak pernah menindaklanjutinya. Situasi kami sebaliknya, tapi pelajarannya sama. Kalau ruang untuk didengar itu tidak pernah bisa dibuka sama sekali, tidak ada yang bisa didengar dan berpura-pura sudah mendengar adalah pelanggaran yang sama seriusnya dengan mendengar tapi mengabaikannya.

Sebuah panduan SROI terbitan 2026 bahkan memberi nama tajam pada pola ini: ketika organisasi menyebar survei, mengumpulkan data, lalu menghitung sendiri versi mereka tentang apa yang dialami komunitas, itu bukan lagi SROI. Itu hanya bentuknya, tanpa substansinya[13]. Sebuah kajian kebijakan yang mengkaji hambatan keterlibatan stakeholder membedakan dua bentuk keterlibatan yang serupa: yang “ekstraktif” datanya hanya dipakai manajemen atau pemberi dana, sementara kuasa sepenuhnya di tangan mereka, dan yang bermakna, di mana stakeholder benar-benar memengaruhi apa yang disebut keberhasilan[7]. Konsultan manajemen dampak Genesis Analytics merumuskannya lebih tajam lagi: tanpa keterlibatan stakeholder, risiko investasi lebih sulit diidentifikasi, dan dampak negatif yang material lebih mungkin terjadi; dengan keterlibatan stakeholder, organisasi bisa bekerja bersama pihak yang paling terdampak untuk menemukan masalah dan solusi bersama, sekaligus melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan[8]. SVI sendiri, dikutip dalam kajian kebijakan yang sama, menyebut keterlibatan stakeholder yang bermakna sebagai sesuatu yang “menguatkan suara mereka yang hidupnya paling terdampak. Ia menantang dinamika kekuasaan, membangun solidaritas, dan menjadi prasyarat bagi dunia yang lebih adil dan berkelanjutan”[8].

Kajian yang sama merumuskan enam ciri keterlibatan yang benar-benar bermakna: inklusif, responsif, disepakati bersama, akuntabel, sesuai konteks budaya setempat, serta tepat waktu dan bisa ditindaklanjuti[8]. Daftar periksa sederhana yang bisa dipakai praktisi SROI jauh sebelum data kuantitatif mulai dikumpulkan.

Berhenti, dalam terang semua itu, bukan kegagalan saya di lapangan. Justru sebaliknya, itu bentuk paling jujur dari menjalankan Prinsip-1: mengakui bahwa tanpa suara stakeholder, tidak ada dasar yang cukup kuat untuk mengklaim nilai apa pun atas nama mereka.

Meletakkan Prinsip-1 dalam Konteks Indonesia

Praktik identifikasi stakeholder di Indonesia, khususnya dalam program CSR dan pengembangan masyarakat (community development), sudah lama merujuk kerangka klasik Freeman: kelompok atau individu yang dapat memengaruhi, atau dipengaruhi, oleh pencapaian tujuan tertentu[9]. Dari situ, praktisi CD biasa memetakan stakeholder utama (yang punya kepentingan langsung), stakeholder pendukung (yang peduli tapi tidak berkepentingan langsung), dan stakeholder kunci (yang punya kewenangan pengambilan keputusan)[10]. Pemetaan yang berguna di tahap awal, sebelum proses "melibatkan" ala Prinsip-1 benar-benar dimulai.

Konteks ini penting terutama di sektor-sektor yang rawan konflik kepentingan antarpemangku kepentingan seperti pertambangan, perkebunan, dan sektor ekstraktif lain, di mana panduan uji tuntas OECD untuk keterlibatan stakeholder yang bermakna secara eksplisit menekankan perhatian khusus pada kelompok rentan dan berisiko terpinggirkan[11]. Prinsipnya sama persis dengan yang saya temui di Garut waktu itu: memetakan siapa stakeholder-nya saja tidak cukup, kalau pada akhirnya mereka tidak bisa, atau tidak berani, dijangkau.

Ada pelajaran praktis dari pengalaman ini. Jangan menunggu laporan dampak jatuh tempo untuk pertama kali bertemu stakeholder. Bangun jalur komunikasi jauh-jauh hari, dan latih petugas pendamping lapangan memfasilitasi secara netral saat ada perselisihan, bukan untuk melerai konfliknya, melainkan supaya pengumpulan data tidak ikut terjebak di dalamnya. Kalau satu kunjungan tetap tidak memungkinkan, menjadwalkan ulang jauh lebih baik daripada memaksakan kesimpulan dari kunjungan yang gagal.

Pulang Tanpa Angka, Pulang dengan Kejelasan

Saya dan tim menempuh kembali 200 kilometer dari Garut, melewati jalan berkelok dan ladang sayur yang sama, kali ini tanpa data SROI yang bisa saya laporkan. Tapi saya pulang membawa sesuatu yang menurut saya jauh lebih penting daripada sebuah angka: kejelasan, bahwa proses yang jujur kadang berarti berhenti di tengah jalan. Bahkan setelah menempuh jarak sejauh itu.

Bagi saya pribadi, Prinsip-1 dulu sering terasa seperti formalitas administratif. Kotak centang di awal sebuah laporan SROI, sebelum pekerjaan "yang sesungguhnya" dimulai. Pengalaman di Garut itu mengajarkan saya hal sebaliknya. Prinsip-1 adalah gerbang yang menentukan apakah pekerjaan sesudahnya berhak saya sebut sah. Ketika gerbang itu tidak bisa saya lewati, pilihan yang tersisa bagi saya bukan mencari jalan pintas, melainkan mengakui keterbatasan itu secara terbuka.

Godaan untuk “menyelesaikan saja” sebuah analisis yang sudah telanjur ditugaskan, dibiayai, dan dinanti-nanti kliennya, selalu ada bagi praktisi mana pun. Termasuk saya. Justru di titik itulah Prinsip-1 paling teruji. Bukan ketika stakeholder mudah dijangkau dan semua berjalan mulus, melainkan ketika keadaan memaksa saya memilih antara menyelesaikan laporan atau menjaga integritas datanya.

Kenapa saya memilih berhenti waktu itu? Karena melanjutkan, dalam situasi seperti itu, berarti saya mengorbankan hal yang paling ingin dijaga oleh Social Value sejak prinsip pertamanya ditulis: suara mereka yang mengalami perubahan itu sendiri.

Referensi

[1] Social Value International. (2019). Guidance on applying Principle 1: Involve stakeholders.

[2] Social Value International. (2018). Standard on applying Principle 1: Involve stakeholders [Draft].

[3] The SROI Network. (2012). Supplementary guidance on stakeholder involvement.

[4] International Association for Public Participation (IAP2). (2007). IAP2 spectrum of public participation.

[5] Impact Management Project & Omidyar Network. (2019). Using self-reported data for impact measurement: How to use stakeholder surveys to improve impact performance.

[6] World Economic Forum, Action Group 3. (2017). Engaging all affected stakeholders: Guidance for investors, funders, and organizations.

[7] Peer Learning Partnership (OECD/EU). (2021). Building capacity for engaging stakeholders to better understand and manage social impact.

[8] Peer Learning Partnership (OECD/EU). (2021). Towards an enabling environment for meaningful stakeholder engagement: Levers for government and public policy.

[9] Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach.

[10] ICSD. Identifikasi stakeholder dalam program CD/CSR [materi pelatihan].

[11] OECD. (2017). OECD due diligence guidance for meaningful stakeholder engagement in the extractive sector.

[12] Social Value International. (2021). Introducing the standard for Principle 8: Be responsive [blog]; The principles of social value [halaman web], diakses Juli 2026.

[13] Thyagaraj, M. (2026). How to measure Social Return on Investment (SROI): The 2026 guide [blog]. Relific.

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.

Social Investment Indonesia

E-mail: info@socialinvestment.id

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