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. 178, Agustus 2026

Sistem Manajemen Keberlanjutan dalam Industri Pertambangan untuk Mendapatkan *Social License to Operate* (SLO)



Oleh:
Iqri Sulizar Hidriansjah
General Manager Digitalization & IT Services Project
Social Investment Indonesia
Email: iqri@socialinvestment.id

Abstrak

Industri pertambangan global menghadapi krisis legitimasi jika gagal menyelaraskan operasional dengan ekspektasi sosial. Artikel ini membahas urgensi Sistem Manajemen Keberlanjutan (SMS) sebagai strategi integratif untuk mencapai Social License to Operate (SLO), mengubah praktik CSR dari sekadar filantropi menjadi sistem manajemen holistik. Melalui kerangka kerja ini, perusahaan didorong untuk menyeimbangkan efisiensi sistem ("Doing Things Right") dan legitimasi nilai ("Doing the Right Things"). Artikel ini menyoroti pentingnya evaluasi pemangku kepentingan yang diperluas pada kriteria kedekatan (proximity) dan ketergantungan (dependency), guna melindungi kelompok kritis seperti masyarakat adat dan lokal. Lebih lanjut, pendekatan materialitas ganda (double materiality) menggunakan Kompas Materialitas HIRO diperkenalkan untuk memastikan isu-isu sosial dan lingkungan berdampak tinggi (seperti hak masyarakat adat dan gangguan lingkungan) tidak diabaikan demi keuntungan finansial jangka pendek. Kesimpulannya, implementasi SMS yang mengintegrasikan tata kelola secara top-down dan bottom-up menjadi kunci bagi perusahaan tambang untuk memitigasi risiko lisensi dan mengubah potensi konflik menjadi penciptaan nilai bersama secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Sistem Manajemen Keberlanjutan; *Social License to Operate* (SLO); Tanggung Jawab Sosial Perusahaan; Manajemen Pemangku Kepentingan; Materialitas Ganda; Industri Pertambangan.



Industri pertambangan global saat ini berada pada persimpangan penting. Legitimasi operasional perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap hukum dan perizinan, tetapi juga oleh tingkat penerimaan dan kepercayaan masyarakat. Dalam dua dekade terakhir, meningkatnya tekanan dari berbagai pemangku kepentingan telah memperlihatkan bahwa perusahaan yang gagal menyelaraskan aktivitas operasionalnya dengan ekspektasi sosial dapat menghadapi krisis legitimasi. Dalam konteks tersebut, Sistem Manajemen Keberlanjutan (SMS) perlu dipandang sebagai imperatif strategis, bukan sekadar beban administratif. SMS menjadi jembatan sistematis untuk mengintegrasikan kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG), sekaligus memitigasi risiko terhadap lisensi sosial dan menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Secara konseptual, SMS merupakan integrasi formal berbagai aspek keberlanjutan ke dalam struktur manajemen perusahaan untuk mencapai *Social License to Operate* (SLO), yaitu penerimaan dan persetujuan berkelanjutan dari masyarakat yang melampaui izin legal yang diberikan pemerintah. Tantangan ini sangat nyata di wilayah dengan standar regulasi tinggi, seperti kawasan Nordik (Denmark, Finlandia, Islandia, Norwegia, dan Swedia), tetapi urgensinya bersifat universal.

Kegagalan perusahaan memperoleh dan mempertahankan SLO sering kali berakar pada ketiadaan sistem yang mampu mendeteksi perubahan ekspektasi sosial secara dini. Dengan mentransformasi praktik *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari aktivitas filantropi yang terfragmentasi menjadi proses manajemen yang sistematis, perusahaan dapat membangun fondasi kepercayaan melalui transparansi, konsistensi, dan akuntabilitas yang terukur. Integrasi tersebut memastikan perusahaan tidak hanya "melakukan sesuatu dengan benar" secara teknis, tetapi juga "melakukan hal yang benar" secara sosial.

1. Landasan Teoretis: Evolusi dari CSR Menuju SMS dan SLO

Secara konseptual, *Corporate Social Responsibility* (CSR) tidak pernah bersifat periferal (pinggiran). Sejak dirumuskan oleh Howard R. Bowen (1953) hingga dipertegas dalam ISO 26000 (2010), CSR secara hakiki berakar pada nilai-nilai inti dan tanggung jawab mendasar korporasi terhadap masyarakat. Namun dalam praktiknya, konsep ini sering kali direduksi oleh perusahaan dan praktisi menjadi sekadar aksi filantropi sukarela yang terfragmentasi. Untuk mengembalikan CSR ke makna sebenarnya, dibutuhkan pendekatan Sistem Manajemen Terintegrasi (*Integrated Management System*/IMS) yang menempatkan keberlanjutan di jantung strategi korporasi.

Restorasi makna CSR ini menuntut para pemimpin industri memahami dua pilar utama dalam manajemen sistem:

- ***Doing Things Right*** (Efisiensi Sistem): Berfokus pada optimalisasi proses internal, kepatuhan terhadap standar seperti ISO 14001 untuk lingkungan dan ISO 45001 untuk Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), serta pengorganisasian tugas secara efektif. Fokus utamanya adalah membangun infrastruktur prosedur dan efisiensi operasional.
- ***Doing the Right Things*** (Legitimasi Nilai): Berfokus pada pengambilan keputusan berbasis nilai dan dialog berkelanjutan dengan pemangku kepentingan. Pendekatan ini memprioritaskan relevansi sosial serta pemenuhan kebutuhan nyata masyarakat untuk membangun kepercayaan publik yang menjadi fondasi keberlanjutan operasi.

Penerapan kedua pilar tersebut secara harmonis sangat menentukan perolehan *Social License to Operate* (SLO). SLO bersifat kontekstual dan dinamis; SLO bukanlah dokumen statis yang diberikan sekali untuk selamanya, melainkan persepsi penerimaan masyarakat yang harus dipelihara secara terus-menerus. Karena SLO melampaui persyaratan regulasi formal, keberhasilannya sangat bergantung pada kualitas hubungan antara perusahaan dan komunitas lokal. Tanpa pengakuan sosial tersebut, izin legal dari otoritas dapat menjadi kurang efektif ketika berhadapan dengan resistensi publik.

2. Identifikasi dan Evaluasi Pemangku Kepentingan *(Stakeholder Management)*

Manajemen pemangku kepentingan yang efektif dimulai dengan pemetaan yang akurat agar tidak ada kelompok kritis yang terabaikan dan berpotensi memicu konflik. Dalam industri pertambangan, klasifikasi pemangku kepentingan tidak bersifat statis dan sangat dipengaruhi oleh konteks institusional serta kondisi wilayah operasional.

Berdasarkan model Freeman et al., pemangku kepentingan dapat dikategorikan untuk menentukan strategi keterlibatan yang sesuai:

Kategori	Definisi	Contoh dalam Industri Pertambangan
Primary Stakeholders	Kelompok yang memiliki hubungan kontraktual formal atau pengaruh langsung yang vital bagi kelangsungan bisnis.	Pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, regulator, serikat pekerja, dan bank.
Secondary Stakeholders	Kelompok yang memengaruhi atau dipengaruhi perusahaan tanpa transaksi langsung yang vital bagi eksistensi perusahaan.	Media, LSM lingkungan, organisasi masyarakat, peneliti, dan asosiasi bisnis.

Dalam konteks Nordik, regulator dan serikat pekerja secara konsisten menempati posisi *Primary Stakeholders*, mengingat kuatnya gerakan buruh dan tingginya standar kepatuhan hukum di kawasan tersebut. Namun, untuk menilai tingkat kepentingan (*salience*) pemangku kepentingan secara praktis di lapangan, pendekatan kontemporer tidak lagi sebatas mengandalkan kriteria klasik (*Power, Legitimacy, Urgency*). Standar modern seperti AA1000SES dan BSR Five Steps memperluas kriteria evaluasi dengan memasukkan atribut kunci seperti *Proximity* (kedekatan lokasi/operasional), *Dependency* (ketergantungan), *Influence* (pengaruh nyata), hingga *Willingness to Engage* (kesediaan berdialog).

Penggunaan kriteria multidimensi ini memiliki implikasi langsung terhadap prioritas manajemen:

- Keterlibatan Utama (*High-Priority Engagement*): Kelompok seperti regulator, karyawan, serta masyarakat lokal terdampak (*proximity tinggi*) menuntut perhatian segera karena memiliki dampak langsung terhadap legalitas dan kelancaran operasional harian.
- Masyarakat Adat dan Komunitas Lokal: Kelompok seperti suku Sami atau penduduk sekitar tambang sering kali tidak memiliki kekuatan formal yang besar. Namun, berdasarkan kriteria *Proximity* (kedekatan dampak) dan *Dependency* (ketergantungan terhadap lingkungan sekitar), mereka merupakan pemangku kepentingan paling kritis. Mengabaikan mereka adalah risiko strategis utama yang dapat menggagalkan perolehan *Social License to Operate (SLO*).

3. Kerangka Kerja Sistem Manajemen Keberlanjutan (SMS)

Integrasi seluruh aspek keberlanjutan ke dalam satu SMS memberikan keunggulan strategis dengan mengurangi duplikasi pekerjaan dan memastikan kontrol yang koheren. Kerangka SMS yang efektif, sebagaimana dikembangkan oleh Asif et al., menuntut keseimbangan antara dua pendekatan yang saling melengkapi:

1. Pendekatan Top-Down: merupakan manifestasi dari prinsip “Doing Things Right”. Pendekatan ini mengintegrasikan kebutuhan pemangku kepentingan definitif ke dalam sistem manajemen yang ada untuk memastikan efisiensi dan kepatuhan strategis di tingkat korporasi.
2. Pendekatan Bottom-Up: merupakan manifestasi dari prinsip “Doing the Right Things”. Pendekatan ini berfokus pada interaksi sistematis dengan pemangku kepentingan lokal yang

mungkin kurang berdaya secara formal, tetapi memiliki dampak sosial yang signifikan terhadap keberlangsungan operasi.

Pendekatan bottom-up sangat penting dalam membangun "persepsi keadilan prosedural". SLO tidak selalu lahir dari kesepakatan atas hasil akhir, tetapi juga dari keyakinan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan secara adil, transparan, dan inklusif. Ketika komunitas merasa bahwa suara mereka didengar dan dipertimbangkan dalam sistem formal, kepercayaan terhadap perusahaan akan meningkat. Pada akhirnya, kepercayaan tersebut memperkuat legitimasi sosial perusahaan.

Integrasi keberlanjutan ke dalam Sistem Manajemen Keberlanjutan (SMS) tidak dapat dilakukan secara drastis (*quantum leap*) hanya dari tahap identifikasi pemangku kepentingan. Agar SMS terbangun secara kokoh dan operasional, dibutuhkan kerangka berpikir terstruktur yang menghubungkan fondasi teoretis ke ranah eksekusi melalui dua jalur paralel yang saling menguatkan:

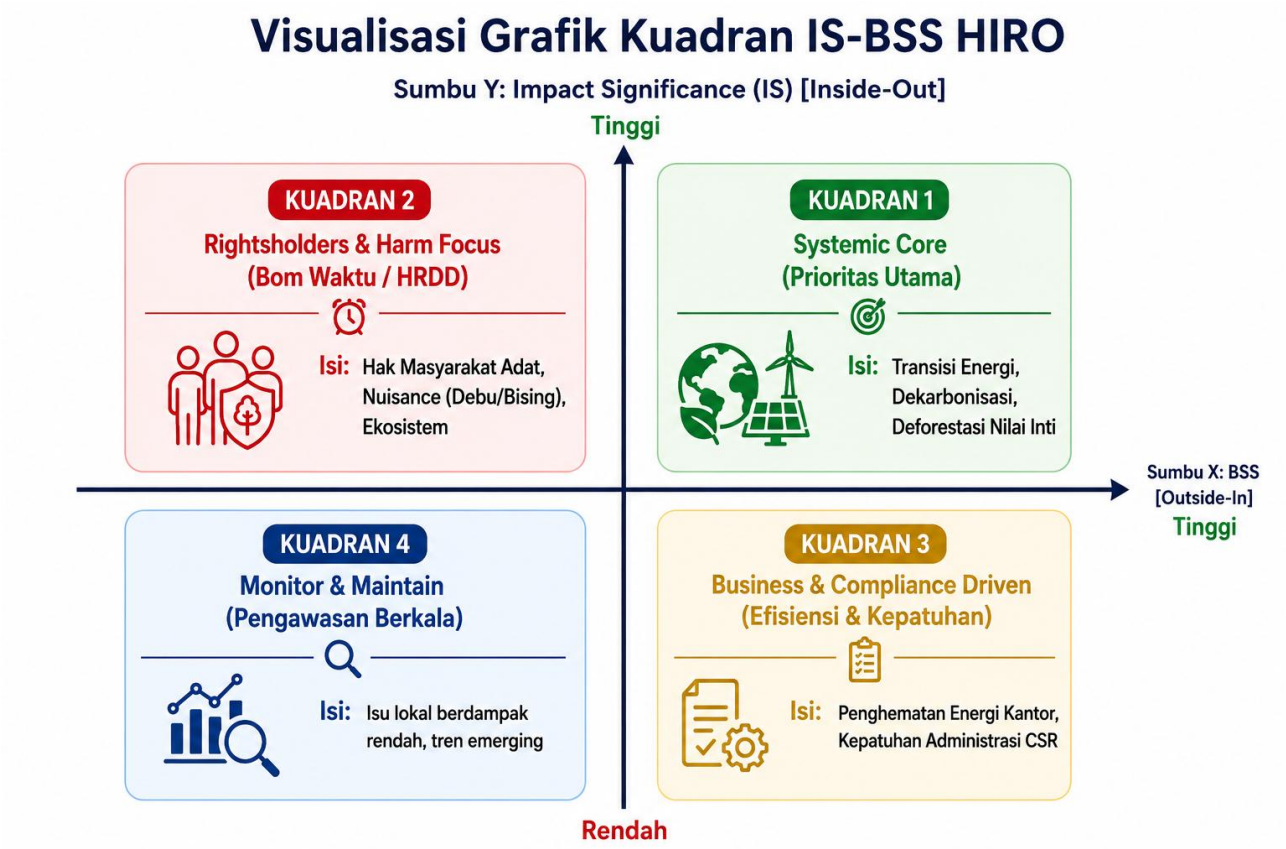
Jalur pertama adalah jalur hubungan dan tata kelola organisasi. Jalur ini menggambarkan proses bertahap dalam membangun hubungan dengan masyarakat dan pemangku kepentingan. Proses ini dimulai dari mengenali siapa saja pihak yang berkepentingan, kemudian dilanjutkan dengan membangun komunikasi dua arah yang jujur dan inklusif. Hasil dari dialog tersebut tidak boleh berhenti sebagai janji verbal, melainkan harus dimasukkan ke dalam aturan dan tata kelola resmi perusahaan. Pada tahap akhir, perusahaan dapat menerapkan prinsip kapitalisme pemangku kepentingan, yaitu pola bisnis yang tidak hanya mengejar keuntungan pemilik modal, melainkan juga memberi manfaat nyata dan menciptakan nilai bersama bagi seluruh masyarakat di sekitarnya.

Jalur kedua adalah jalur pengelolaan sumber daya secara terpadu (*integrated thinking*), berbasis 6 Jenis Kapital IIRC (*International Integrated Reporting Council*) untuk mengelola sumber daya korporasi secara holistik. Jalur ini berfokus pada bagaimana perusahaan mengelola enam jenis modal utama secara seimbang, yaitu modal keuangan, modal fisik atau infrastruktur tambang, modal pengetahuan dan sistem internal, modal manusia atau pekerja, modal sosial berupa kepercayaan masyarakat, serta modal alam berupa lingkungan hidup. Perusahaan yang menerapkan pemikiran terpadu paham bahwa aktivitas bisnisnya pasti akan memengaruhi dan menggunakan keenam modal tersebut, sehingga setiap keputusan harus memperhitungkan dampaknya terhadap kelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial.

Sistem Manajemen Keberlanjutan (SMS) hadir sebagai wadah yang mempertemukan kedua jalur tersebut. Jalur pengelolaan modal memastikan perusahaan mengalokasikan sumber dayanya secara bijak, sementara jalur tata kelola memastikan bahwa alokasi sumber daya tersebut dilakukan secara adil dan transparan bagi masyarakat. Dengan menggabungkan kedua jalur ini ke dalam paragraf operasional yang utuh, SMS tidak lagi menjadi sekadar dokumen formalitas, melainkan menjadi panduan kerja nyata yang menjaga keberlanjutan bisnis sekaligus kepercayaan publik.

4. Penentuan Materialitas: Menyeimbangkan Bisnis dan Ekspektasi Sosial

Matriks keberlanjutan yang biasa dipakai perusahaan sering kali mengabaikan masalah penting warga sekitar. Masalah sosial dan lingkungan dianggap cuma "keinginan warga" yang posisinya kalah penting dibandingkan keuntungan finansial perusahaan.



Untuk memperbaiki kelemahan ini, buku *Kompas Materialitas HIRO: Panduan Praktis Penentuan Isu Material Keberlanjutan Berbasis Double Materiality* (terbitan Social Investment Indonesia) mengenalkan metode Kompas Materialitas HIRO / IS-BSS. Metode ini mengukur dua hal secara adil dan terpisah: Dampak Perusahaan ke Luar (*Impact Significance* / IS — Sumbu Y): Seberapa besar operasi perusahaan merusak atau menguntungkan warga dan lingkungan. Dampak Luar ke Perusahaan (*Business Sustainability Significance* / BSS — Sumbu X): Seberapa besar masalah lingkungan dan sosial bisa mengganggu keberlangsungan bisnis.

Banyak perusahaan kehilangan pilar izin sosial dari warga (*Social Licence to Operate*) hingga memicu konflik besar karena menyepelekan Kuadran 2 HIRO (*Rightsholders & Harm Focus*). Isu di kuadran ini punya dampak kerusakan (*Harm*) yang sangat parah bagi warga, tetapi sering dianggap sepele oleh manajemen hanya karena belum mengganggu keuangan perusahaan secara langsung dalam jangka pendek.

Dalam metode HIRO, ada aturan tegas bernama *Conservative Thresholding*: jika suatu masalah berpotensi menimbulkan kerugian atau pelanggaran fatal bagi warga (skor kerugian $H = 5$), masalah tersebut otomatis wajib diprioritaskan dan tidak boleh diabaikan begitu saja dengan alasan hitungan bisnis.

Contoh isu Kuadran 2 dalam industri pertambangan antara lain:

- Hak Masyarakat Adat (Suku Sami): Pelindungan tanah ulayat, budaya, dan kepatuhan pada prinsip *Free, Prior, and Informed Consent* (FPIC) untuk mencegah pelanggaran HAM fatal ($H = 5$).
- Gangguan Lingkungan Sekitar (*Nuisance*): Polusi debu, kebisingan, dan getaran peledakan tambang yang merusak kenyamanan hidup warga sehari-hari.
- Layanan Alam (*Ecosystem Services*): Rusaknya kelestarian alam yang menjadi sumber mata pencaharian dan ketahanan pangan masyarakat lokal.

Memasukkan isu-isu Kuadran 2 ini ke dalam sistem operasional tambang (*Safety & Mining System*) memastikan perusahaan tidak sekadar mengejar kelengkapan dokumen atau formalitas belaka. Langkah ini menjadi strategi nyata untuk memadamkan potensi risiko hukum, krisis kepercayaan, dan gangguan operasional sebelum terlambat.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi Strategis

Implementasi SMS yang kuat merupakan salah satu kunci bagi perusahaan pertambangan untuk menunjukkan komitmen nyata dalam "*Walk the Talk*", yaitu menjalankan apa yang telah dijanjikan secara konsisten. Transparansi dan sistematisasi melalui SMS dapat mengubah potensi konflik sumber daya menjadi peluang kolaborasi dan penciptaan nilai bersama. Dengan demikian, industri pertambangan dapat mempertahankan legitimasi serta tempat yang sah di tengah masyarakat modern.

Rekomendasi strategis bagi manajemen dimulai dari penerapan protokol materialitas dinamis dan berganda (*double & dynamic materiality*). Evaluasi matriks materialitas sebaiknya dilakukan secara tahunan dengan mengombinasikan dampak bisnis terhadap lingkungan dan sosial serta dampak balik risiko sosial terhadap bisnis. Melalui perspektif *dynamic materiality* yang berorientasi ke depan (*forward-looking*), perusahaan dapat memproyeksikan perubahan sentimen masyarakat dan risiko sosial yang berpotensi menjadi kritis di masa depan, alih-alih sekadar bersikap responsif atau melakukan perbaikan setelah krisis terjadi (*ex post facto*).

Langkah tersebut perlu diperkuat dengan mandat audit dialog untuk menguji secara rutin kualitas interaksi dengan pemangku kepentingan. Komunikasi perusahaan harus bertransformasi dari sekadar sosialisasi atau pengumuman satu arah menjadi dialog dua arah yang inklusif guna membangun rasa keadilan prosedural di tengah masyarakat.

Selain itu, manajemen perlu memberikan prioritas pada isu-isu marginal, yaitu isu yang mungkin dianggap berdampak kecil secara finansial tetapi sangat sensitif secara sosial—seperti hak-hak masyarakat adat, gangguan kebisingan, dan paparan debu. Isu-isu ini harus dimasukkan ke dalam

Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*/KPI) manajemen tapak untuk memitigasi risiko penolakan sosial sejak dini.

Sebagai penutup, seluruh kebijakan keberlanjutan tersebut membutuhkan integrasi operasional multi-level agar tidak berhenti sebagai konsep di tingkat manajerial. Kebijakan strategis korporasi harus diterjemahkan secara konkret ke dalam *Prosedur Operasional Standar* (SOP) di tingkat tambang, sehingga nilai-nilai keberlanjutan benar-benar tercermin dan dipraktikkan dalam aktivitas lapangan sehari-hari.

Daftar Pustaka

- **Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. (2013).** *An integrated management systems approach to corporate social responsibility*. Journal of Cleaner Production, 56, 7–17. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034
- **Azapagic, A. (2003).** *Systems approach to corporate sustainability: A general management framework*. Process Safety and Environmental Protection, 81(5), 303–316. https://doi.org/10.1205/095758203770224342
- **Freeman, R. E. (2010).** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press (Originally published by Pitman Publishing, 1984).
- **Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997).** *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review, 22(4), 853–886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105
- **Ranängen, H., & Lindman, Å. (2020).** *Walk the Talk — A Sustainability Management System for Social Acceptance in Nordic Mining*. Sustainability, 12(9), 3508. https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3508
- **Jalal et al. (2026)**, *Kompas Materialitas HIRO: Panduan Praktis Penentuan Isu Material Keberlanjutan Berbasis Double Materiality*. Depok: Social Investment Indonesia (SII) Publishing.

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