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. 181, Agustus 2026

LFA dan SROI: Konvergensi dan Divergensi dalam Memahami Dampak

Ketika logika program bertemu peta perubahan yang meluas



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

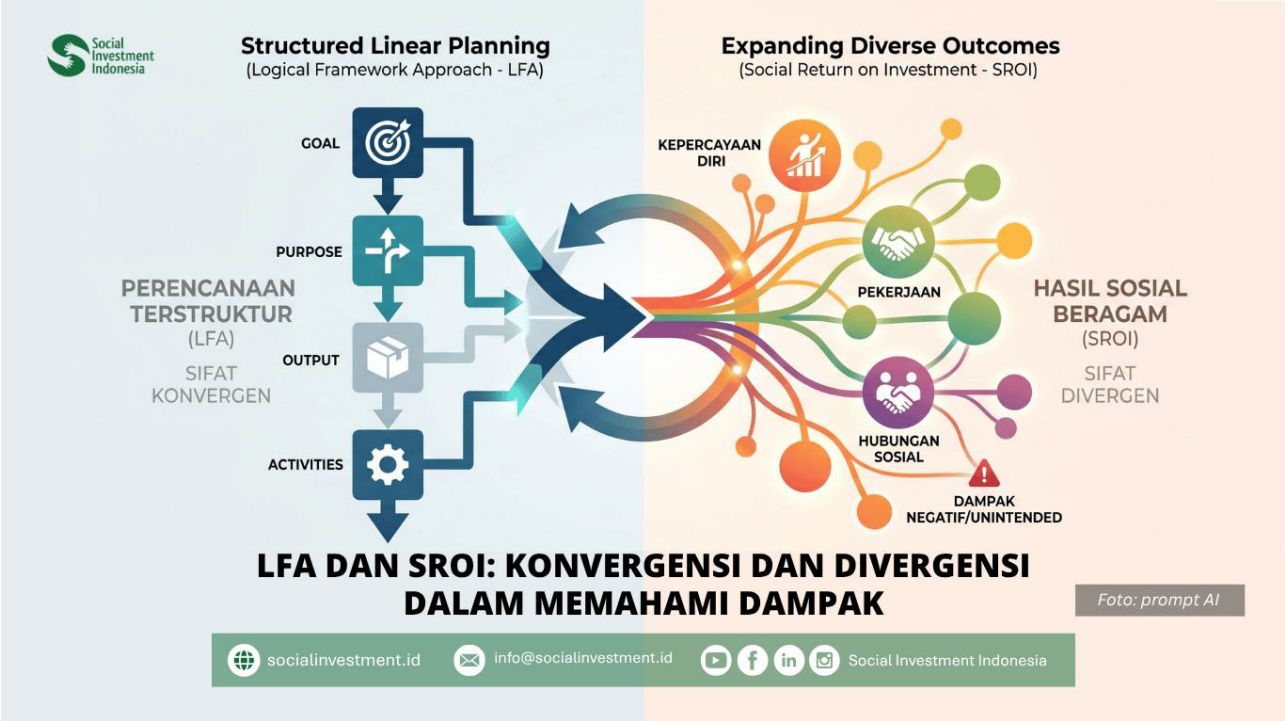


Wahyu Aris Darmono
Senior Advisor
Social Investment Indonesia
Email: aris@socialinvestment.id

Abstrak

Artikel ini membahas konvergensi dan divergensi antara *Logical Framework Approach* (LFA) dan *Social Return on Investment* (SROI) dalam manajemen dampak sosial. LFA bertindak sebagai alat perencanaan konvergen yang menetapkan arah program, output, dan tujuan yang terencana (*intended*) secara linier sejak awal program. Sebaliknya, SROI bersifat divergen karena berupaya memetakan seluruh hasil nyata (*outcomes*) yang tercipta, termasuk dampak yang tidak terencana (*unintended*), berdasarkan pengalaman langsung dari pemangku kepentingan. Artikel ini menegaskan bahwa kedua instrumen tidak saling bertentangan, melainkan saling melengkapi dalam sebuah siklus evaluasi yang dinamis dan berkesinambungan. LFA atau *Theory of Change* (ToC) memberikan fondasi konvergen yang esensial bagi penghitungan *SROI Forecast*. Sementara itu, *SROI Evaluative* memberikan potret komprehensif mengenai realitas capaian di lapangan. Melalui mekanisme *feedback loop*, temuan divergen dari SROI dapat diintegrasikan kembali untuk memperbaiki dan memperkaya desain matriks LFA di masa depan. Sinergi antara LFA dan SROI memastikan program tidak hanya akuntabel terhadap rencana awal, tetapi juga holistik dalam memahami nilai sosial penuh yang sesungguhnya diciptakan.

Kata Kunci: *Logical Framework Approach* (LFA); *Social Return on Investment* (SROI); Manajemen Dampak; Evaluasi Program; *Theory of Change* (ToC); *Feedback Loop*



Tahun 2014, tercatat pelatihan SROI Practitioner yang pertama di Indonesia, diselenggarakan di Bandung dengan fasilitator Jeremy Nicholls. CEO dari The SROI Network. Di sela-sela pelatihan itu, ada satu pertanyaan dari peserta: apa hubungan SROI dengan Logical Framework Approach (LFA), alat perencanaan program yang jauh lebih dulu dikenal dan dipakainya sehari-hari?

Jawaban Nicholls singkat, tapi menempel di kepalanya lebih dari satu dekade kemudian. “LFA itu sifatnya konvergen, dibangun menuju satu tujuan, dan hanya hal-hal yang intended. SROI itu divergen, menyebar, mengidentifikasi keseluruhan outcome termasuk yang unintended,” katanya, di ruang pelatihan itu, tahun 2014.

LFA: Alat yang Menuju Satu Titik

Konvergen dan divergen di sini bukan penilaian mana yang lebih unggul, melainkan penjelasan tentang dua momen berbeda dalam siklus sebuah program: LFA bekerja di depan, memberi arah sebelum aktivitas dimulai. SROI bekerja setelah program berjalan, memetakan nilai yang sesungguhnya tercipta secara lebih luas. Keduanya sama pentingnya. Hanya beda kapan mereka bekerja, dan pertanyaan apa yang masing-masing jawab.

Logical Framework Approach lahir tahun 1969, dari sebuah kajian yang dipesan USAID untuk membenahi cara mereka merancang dan mengevaluasi proyek bantuan. Leon Rosenberg, konsultan di Fry Consultants, merumuskan metode yang kemudian dikenal sebagai “logframe”. Matriks 4x4

yang memetakan Goal, Purpose, Output, dan Activity, masing-masing dengan indikator, alat verifikasi, dan asumsi.[1] Sejak itu, LFA menyebar ke hampir semua lembaga donor besar: DFID, GIZ, SIDA, NORAD, UNDP, hingga Komisi Eropa. Ia menjadi bahasa standar bagi siapa pun yang mengajukan proposal proyek pembangunan.

Kekuatan LFA ada pada disiplin yang dipaksakannya sejak hari pertama. Satu halaman matriks memaksa perencana merumuskan dengan jelas apa yang ingin dicapai (goal), apa yang harus berubah di level penerima manfaat (purpose), apa yang harus dihasilkan tim pelaksana (output), serta asumsi apa yang harus benar supaya rantai itu bekerja. Tanpa kejelasan ini, program mudah kehilangan arah: sumberdaya dialokasikan tanpa prioritas jelas, dan risiko yang seharusnya dipantau luput karena tidak pernah dituliskan. Logframe, dengan segala kesederhanaannya, adalah salah satu alasan kenapa ribuan program pembangunan bisa dirancang dan dipertanggungjawabkan secara konsisten selama lebih dari lima dekade.

Kesederhanaan itu tetap punya keterbatasan. LFA mengunci satu rantai sebab-akibat di awal proyek, biasanya lewat lokakarya perencana dan pemberi dana, sebelum proyek berjalan. Begitu logika itu disepakati (goal, purpose, output), proyek diarahkan mencapainya, dan semua yang terjadi di luar rantai itu, secara desain, tidak masuk hitungan.

Des Gasper, salah satu pengkritik LFA yang paling sering dikutip, menyebut ini kelemahan struktural: logika vertikal LFA cenderung disusun oleh pihak yang paling punya kuasa merumuskan proposal seperti perencana dan donor, bukan penerima manfaat sehingga prioritas kelompok rentan berisiko terlewat.[2] Ulasan yang dipesan DFID sepuluh tahun kemudian sampai pada kesimpulan senada: logika linear semacam ini kesulitan mengakomodasi perubahan yang lambat, berulang, atau muncul di luar prediksi awal.[3]

Ringkasnya: LFA itu convergent by design. Dan itulah yang membuatnya berguna: memberi program arah jelas sejak awal, dan menyediakan dasar akuntabilitas atas janji yang dibuat kepada pemberi dana maupun penerima manfaat. Tanpa logika konvergen ini, sulit membayangkan program bisa berjalan terarah. Apalagi dievaluasi secara bermakna belakangan.

SROI: Mengapa Ia Harus Menyebar Dulu

SROI mengambil jalan yang sebaliknya. Alih-alih mengunci outcome di awal, metodologi ini justru dirancang untuk tidak berasumsi.

Dua dari delapan prinsip SROI menegaskan hal ini secara eksplisit. Prinsip 1, Libatkan Stakeholder, mewajibkan analis mendengar langsung dari pihak yang mengalami perubahan. Bukan menebak dari balik meja. Prinsip 2, Pahami Apa yang Berubah, mewajibkan analis mengartikulasikan bagaimana perubahan terjadi dan mengevaluasinya lewat bukti, dengan mengakui perubahan positif maupun negatif, yang intended maupun unintended.[4] Tahap kedua dalam Guide to SROI:

Memetakan Outcome; baru disusun setelah proses engagement ini berjalan, bukan sebelumnya. Rantai perubahan (chain of events, change pathway) bisa bercabang berbeda untuk tiap kelompok stakeholder, karena memang pengalaman mereka berbeda-beda.[5]

Bayangkan sebuah program pelatihan kerja untuk pemuda desa. LFA-nya mungkin menetapkan satu output tunggal: 80% peserta mendapat pekerjaan dalam enam bulan. Jelas, terukur, bisa diaudit. Tapi kalau kita berhenti di situ, kita tidak akan pernah tahu bahwa sebagian peserta melaporkan kepercayaan diri yang meningkat drastis meski belum mendapat pekerjaan, atau bahwa sebagian keluarga mengalami ketegangan baru karena anaknya sering pergi pelatihan. Semua itu outcome nyata, hanya saja tidak intended, dan karena itu tidak akan pernah muncul dalam logframe. SROI dirancang justru untuk menangkap outcome semacam ini, karena nilai yang benar-benar tercipta jarang persis sama dengan apa yang direncanakan di atas kertas.

Maka: SROI itu divergent by design. Ia bergerak dari satu titik. Dimulai dengan aktivitas program, kemudian menyebar ke berbagai kemungkinan outcome, sebelum akhirnya menyaring mana yang material untuk dihitung dalam rasio akhir. Tapi ada satu syarat yang belum disebut: proses divergen ini butuh sesuatu untuk ditelusuri, berbagai pengalaman nyata yang sudah terjadi. Bagaimana kalau pengalaman itu belum ada, karena programnya belum berjalan?

Kenapa Kualitas LFA Menentukan Kualitas Hasil SROI

Ada satu argumen yang sering terlewat dalam diskusi LFA versus SROI: SROI tidak mengevaluasi program dalam ruang hampa, melainkan aktivitas yang sudah dirancang lebih dulu. Entah lewat logframe formal atau logika perencanaan lain yang serupa. Kalau perencanaan itu buruk, misalnya goal kabur, output tidak jelas kaitannya dengan purpose, asumsi risiko tidak pernah diuji, maka aktivitas di lapangan pun kemungkinan besar berjalan tanpa arah, dan menciptakan nilai yang lebih kecil serta lebih sulit dijelaskan sebab-akibatnya.

Dengan kata lain, LFA bukan sekadar dokumen administratif yang selesai tugasnya begitu proposal disetujui. Logika konvergennya: satu goal, purpose jelas, output terukur; memberi program peluang terbaik untuk benar-benar mencapai sesuatu. SROI kemudian memperluas gambaran itu, menangkap nilai yang tidak terduga oleh logika tersebut. Tapi memperluas gambaran dari program yang sejak awal punya arah jelas jauh lebih mudah dan bisa dipertanggungjawabkan, dibanding memetakan nilai dari program yang berjalan tanpa logika jelas.

Maka hubungan LFA dan SROI sebetulnya berurutan, bukan sekadar bersanding: LFA menentukan kualitas arah program yang dijalankan; SROI menentukan seberapa lengkap kita memahami nilai yang benar-benar tercipta dari program itu. Yang satu tidak mengurangi urgensi yang lain. Keduanya justru saling membutuhkan untuk menghasilkan gambaran yang utuh dan akurat.

SROI Forecast: Saat Konvergensi Kembali Diperlukan

Uraian sejauh ini berlaku paling jelas untuk SROI evaluative. SROI yang dihitung setelah program berjalan, ketika ada pengalaman nyata stakeholder untuk ditelusuri secara divergen. SROI punya satu penerapan lain yang berjalan sebelum program dimulai: SROI forecast, dipakai untuk memperkirakan nilai yang akan tercipta dari sebuah rencana. Guide to SROI menyebut kedua penerapan ini menempuh tahap yang sama, termasuk Tahap 2: menyusun impact map atau Theory of Change bersama stakeholder.[5] Bedanya ada pada sumber bukti yang tersedia untuk mengisi tahap itu.

Pada SROI evaluative, impact map itu bisa disusun secara divergen dan retrospektif: menelusuri langsung apa yang sungguh-sungguh dialami stakeholder setelah program berjalan. Pada SROI forecast, cerita itu belum tersedia. Program belum berjalan, sehingga tidak ada pengalaman nyata untuk ditelusuri. Impact map harus disusun secara prospektif: diproyeksikan ke depan dari rencana, asumsi, dan bukti dari program-program sejenis. Patricia Rogers, dalam metodologi Theory of Change yang banyak dirujuk lembaga seperti UNICEF, membedakan ToC prospektif yang dirancang di tahap perencanaan dari ToC retrospektif yang direkonstruksi setelah program berjalan[6]. Pembedaan yang persis menjelaskan kenapa forecast dan evaluative SROI berbeda basis penyusunan impact map-nya, meski format akhirnya serupa.

Di sinilah detail indikator keberhasilan dari LFA menjadi krusial. Rogers juga membedakan logic model dari Theory of Change secara lebih spesifik: ToC menjelaskan mengapa perubahan terjadi, sedangkan logic model, dan LFA adalah salah satu bentuknya, menetapkan detail output dan indikatornya.[6] Detail semacam ini, biasanya diturunkan lebih rinci lagi dalam Work Breakdown Structure (WBS) atau Matriks Perencanaan Program (MPP) lengkap dengan target kualitatif dan kuantitatifnya, menjadi bahan baku utama proyeksi forecast SROI. Tanpa detail ini, forecast SROI kehilangan basis untuk menetapkan berapa banyak, untuk siapa, dan seberapa besar perubahan yang diproyeksikan. Hasilnya jadi tebakan. Bukan estimasi yang bisa dipertanggungjawabkan.

Ada implikasi menarik dari sini terhadap kalimat pembuka Nicholls di awal tulisan ini. Konvergen dan divergen bukan cuma perbedaan antara LFA dan SROI sebagai dua alat terpisah. Juga berlaku di dalam SROI sendiri, tergantung forecast atau evaluative. SROI evaluative menyebar (divergen) karena ia menelusuri pengalaman nyata yang sudah terjadi. SROI forecast justru mengerucut (konvergen) karena ia harus memproyeksikan dari satu rencana yang belum terjadi. Persis logika yang sama dengan LFA. Semakin sebuah SROI bersifat forecast, semakin ia membutuhkan fondasi konvergen semacam LFA (atau minimal ToC yang merumuskan change pathway-nya); semakin ia bersifat evaluative, semakin ia bisa berdiri di atas proses divergennya sendiri.

LFA dan SROI Berdampingan dalam Praktik Indonesia

Terlepas dari kapan masing-masing condong konvergen atau divergen, LFA dan SROI tidak pernah benar-benar berseberangan. Di sinilah letak kegunaan praktis paling nyata dari memahami perbedaan ini.

Logframe yang Sudah Ada di Lapangan

Bagi banyak praktisi investasi sosial di Indonesia, LFA bukan konsep asing — ia sudah jadi bagian dari keseharian kerja jauh sebelum SROI dikenal. Hibah dari lembaga donor bilateral dan multilateral seperti DFAT, USAID, GIZ, atau Bank Dunia hampir selalu mewajibkan logframe sebagai lampiran proposal. Begitu juga program TJSL dan PKBL di BUMN, yang KPI-nya diturunkan dari Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan struktur logika serupa: goal korporat diterjemahkan jadi target program, lalu output tahunan yang dilaporkan. Sektor ekstraktif: tambang, migas, perkebunan skala besarpunya keterikatan serupa, dengan capaian program pemberdayaan masyarakat dilaporkan ke regulator berdasarkan indikator yang sudah ditetapkan sejak rencana induk disusun, sering bertahun-tahun sebelum program berjalan.

Dari KPI *Intended* ke Potret Nilai Penuh

Ketika organisasi semacam ini mulai memakai SROI, pertanyaan yang sering muncul adalah: apakah logframe yang sudah dilaporkan bertahun-tahun ke donor atau regulator jadi tidak relevan begitu SROI masuk? Tidak. KPI intended dari logframe tetap sah dipakai sebagai tolok ukur kepatuhan: dari sekian target yang dijanjikan, berapa yang benar-benar tercapai, berapa yang belum?

Nilai tambah SROI muncul pada langkah berikutnya. Karena SROI mengidentifikasi keseluruhan outcome. Bukan hanya yang intended. Kita bisa membandingkan: dari semua outcome yang benar-benar teridentifikasi di lapangan, berapa proporsi yang sesuai rencana, dan berapa yang di luar rencana? Perbandingan ini adalah lapisan analisis yang tidak bisa diberikan logframe sendirian, sebagaimana logframe juga tidak tergantikan perannya dalam mendisiplinkan arah program sejak sebelum aktivitas dimulai.

Program dengan capaian KPI intended tinggi, tapi hanya menyumbang porsi kecil dari keseluruhan nilai yang teridentifikasi lewat SROI, mengisyaratkan sesuatu penting: barangkali logframe-nya dirancang terlalu sempit. Sebaliknya, program dengan capaian intended rendah tapi mayoritas outcome-nya tetap sesuai rencana menunjukkan logika program yang solid. Masalahnya ada di eksekusi. Bukan desain. Dua diagnosis ini hanya mungkin didapat kalau LFA dan SROI dijalankan berdampingan.

Perlukah LFA Lebih Dulu Ada untuk Menjalankan SROI?

Jawabannya tergantung jenis SROI yang dilakukan. Untuk SROI evaluative, yang dihitung setelah program berjalan: jawabannya tidak. Proses divergennya, stakeholder engagement lalu pemetaan outcome, bisa menghasilkan peta perubahannya sendiri dari pengalaman nyata stakeholder, tanpa perlu diturunkan dari logframe yang sudah ada. Sebuah organisasi yang tidak pernah menyusun logframe formal tetap bisa menjalankan SROI evaluative secara penuh dan sahih, selama delapan prinsipnya dipegang teguh.

Untuk SROI forecast, jawabannya berbeda. Alasannya sudah diuraikan di bagian sebelumnya. Tanpa peta perubahan yang jelas, forecast SROI kehilangan basis untuk menentukan indikator, target kuantitatif, dan target kualitatifnya. LFA atau minimal ToC yang merumuskan change pathway-nya, bukan pelengkap di sini, melainkan keharusan. Ini tidak berarti forecast SROI mustahil dilakukan tanpa LFA formal: organisasi yang belum punya logframe tetap bisa menyusun ToC lewat konsultasi dengan calon penerima manfaat dan bukti dari program sejenis. Yang tidak bisa dilewati adalah langkah menyusun peta perubahan itu sendiri, dengan nama apa pun, kalau LFA sudah ada, ia tinggal dipakai sebagai basis utama; kalau belum, ToC minimal harus dirancang lebih dulu.

Lebih dari satu dekade sejak pelatihan di Bandung itu, kalimat Nicholls masih relevan; mungkin makin relevan, karena makin banyak program di Indonesia dituntut punya logframe untuk donor dan regulator, sekaligus SROI untuk akuntabilitas nilai sosial. Pertanyaannya bukan lagi mana yang harus dipilih, tapi: sudahkah kita memakai keduanya sesuai fungsinya masing-masing. Satu untuk menguji apakah kita menepati janji, satu lagi untuk memahami nilai penuh yang benar-benar kita ciptakan?

Siklus Pembelajaran Berkelanjutan: Feedback Loop Evaluatif ke Perencanaan Konvergen

Satu keterbatasan konseptual yang belum tergarap secara utuh adalah mekanisme mengembalikan hasil SROI evaluatif (yang bersifat divergen dan retrospektif) ke dalam perbaikan LFA masa depan (yang bersifat konvergen dan prospektif). Hubungan antara kedua instrumen ini tidak boleh diartikan sebagai urutan linier statis, melainkan sebagai sebuah siklus manajemen dampak yang dinamis dan berkesinambungan.

Proses berkelanjutan ini diawali dari tahap Perencanaan Konvergen, di mana matriks LFA dan *Work Breakdown Structure* (WBS) disusun secara *ex-ante* untuk menetapkan arah dan batasan program (dan dihitung SROI forecast-nya). Selanjutnya, pada tahap Eksekusi dan Monitoring, program dijalankan dengan pengumpulan data berkala berbasis indikator pencapaian yang dapat diverifikasi (*Objectively Verifiable Indicators*).

Tahap berikutnya adalah Evaluasi Divergen, di mana SROI Evaluatif diterapkan secara *ex-post* untuk memetakan seluruh rantai perubahan nyata di lapangan, termasuk hasil yang tidak terduga.

Informasi ini dibawa ke tahap Pengungkapan Dampak Bersih, yang melakukan monetisasi outcome serta mengkalkulasi penyesuaian atas dampak negatif dan faktor koreksi dampak.

Siklus ini ditutup oleh tahap *Feedback Loop* dan Redesain Program. Pada fase ini, temuan-temuan divergen—seperti munculnya *unintended outcome* positif baru—diintegrasikan kembali ke dalam matriks LFA periode berikutnya sebagai *purpose* atau *output* resmi. Sementara itu, dampak negatif yang teridentifikasi dimasukkan sebagai komponen risiko baru atau dirancang aktivitas pemitigasinya dalam LFA revisi.

Dengan memasukkan siklus LFA memandu tindakan agar terarah sejak awal, SROI membuka pemahaman terhadap realitas dampak secara meluas, dan hasil evaluasi SROI memperkaya kualitas perancangan LFA pada iterasi program selanjutnya.

Referensi

[1] INTRAC. (2024). The Logical Framework. INTRAC Monitoring and Evaluation Series. https://www.intrac.org/app/uploads/2024/12/The-Logical-Framework.pdf

[2] Gasper, D. (2000). Evaluating the 'logical framework approach' towards learning-oriented development evaluation. Public Administration and Development, 20(1), 17–28.

[3] Vogel, I. (2012). Review of the use of 'Theory of Change' in international development: Review report. UK Department for International Development (DFID).

[4] Social Value International. (n.d.). The Principles of Social Value. Diakses 2026, dari https://www.socialvalueint.org/principles

[5] Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). A guide to Social Return on Investment. The SROI Network / Cabinet Office.

[6] Rogers, P. (2014). Theory of Change. Methodological Briefs: Impact Evaluation No. 2. UNICEF Office of Research – Innocenti, Florence.

.

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