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. 196, November 2026

Sunyi Belum Tentu Berarti Damai:

Mengapa Nol Pengaduan dalam Grievance Redress Mechanism Patut Dicurigai dan Bagaimana Memerbaikinya



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

Abstrak

Apakah "nol pengaduan" dalam laporan keberlanjutan (*sustainability report*) perusahaan merupakan sebuah prestasi? Alih-alih tanda keharmonisan, nihilnya keluhan dalam *Grievance Redress Mechanism* (GRM) di sektor ekstraktif justru merupakan sinyal bahaya. Artikel ini membongkar ilusi "sunyi berarti damai" dengan membedah delapan modus pembungkaman sistemik—mulai dari akses pengaduan yang tersembunyi, dominasi perantara (*gatekeeper*), metrik kinerja *zero complaint* yang menyesatkan, hingga ketakutan warga terdampak akan ancaman pembalasan. Menggunakan pendekatan tata kelola ESG (*Environmental, Social, and Governance*), terungkap bahwa kelangkaan keluhan hampir selalu berakar dari minimnya kepercayaan dan aksesibilitas, bukan ketiadaan masalah di lapangan. Sebagai solusi, artikel ini menawarkan cetak biru untuk mentransformasi sistem penanganan keluhan masyarakat. Strategi taktis yang dibahas mencakup perombakan metrik keberhasilan yang berfokus pada kepercayaan warga, pembentukan dewan pengawas inklusif, penyediaan kanal keluhan anonim, serta jaminan perlindungan mutlak bagi pelapor. Sistem pengaduan yang sehat justru akan memicu kenaikan jumlah laporan di awal implementasinya sebagai bukti nyata terbangunnya kepercayaan publik dan kesiapan perusahaan dalam memitigasi risiko sosial secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Grievance Redress Mechanism* (GRM), ESG Pertambangan, Manajemen Risiko Sosial, Resolusi Konflik Perusahaan, Laporan Keberlanjutan *(Sustainability Report), Zero Complaint*, Hubungan Masyarakat (CSR), Bisnis dan Hak Asasi Manusia (HAM).



Bayangkan sebuah laporan keberlanjutan perusahaan tambang di Indonesia. Pada bab hubungan masyarakat tertulis bahwa sepanjang tahun hanya masuk tiga pengaduan, semuanya dinyatakan 'telah diselesaikan'. Di sekeliling konsesi itu hidup puluhan ribu orang: nelayan yang lautnya keruh setiap hujan, petani yang kebunnya terbelah jalan angkut, keluarga yang dindingnya retak oleh peledakan, pemuda yang merasa tersisih dari lowongan kerja. Manajemen merayakan angka tiga itu sebagai bukti hubungan yang harmonis. Padahal ia mirip dokter yang meletakkan stetoskop di tempat yang salah, lalu menyimpulkan pasiennya baik-baik saja. Yang ia dengar hanyalah sunyi, tetapi sunyi bukan berarti sehat.

Angka yang melawan akal sehat

Operasi ekstraktif adalah mesin pencipta dampak: debu, bising, getaran, perubahan tata air, lalu lintas truk, arus pendatang, sengketa lahan, persaingan kerja. Mustahil operasi seperti itu hanya melahirkan segelintir keluhan dari warga yang hidup di sekitarnya. Riset sudah lama menunjukkan bahwa jumlah pengaduan yang mengejutkan rendah justru merupakan indikator masalah akses dan kepercayaan, sebagaimana dicatat kajian Corporate Social Responsibility Initiative di Harvard Kennedy School. BankTrack mengamati bahwa masalah yang lebih lazim pada mekanisme baru bukanlah banjir pengaduan, melainkan kelangkaan pengaduan akibat rendahnya akses dan kesadaran; mekanisme independen FMO dan DEG hanya menerima delapan pengaduan dalam empat tahun pertamanya. Oxfam, dari pengalaman bertahun-tahun bersama perusahaan, mencatat bahwa perusahaan cenderung melebih-lebihkan pemahaman dan kepercayaan penggunanya: orang tidak tahu ke mana harus melapor, tidak yakin pengaduannya akan ditangani, dan takut akan akibatnya jika bersuara.

Karena itu, nol pengaduan semestinya dibaca sebagai alarm, bukan penghargaan. Pertanyaannya bukan “mengapa warga tidak mengeluh?”, melainkan “apa yang membuat mereka tidak mampu atau tidak berani mengeluh?”

Delapan Modus Pembungkaman

Saya benar-benar hendak menekankan bahwa perusahaan tak perlu berniat jahat agar pembungkaman ini terjadi. Sering kali pembungkaman lahir dari desain yang abai, insentif yang keliru, dan relasi kuasa yang dibiarkan. Setidaknya ada delapan modus yang saling menguatkan.

Pertama, pintu yang tersembunyi. Di atas kertas, mekanisme pengaduan terbuka bagi semua. Di lapangan, pintunya terlalu jauh, terlalu formal, dan terlalu sepi pengumuman. Kotak saran dipasang di pos keamanan atau kantor perusahaan yang berjarak berjam-jam dari permukiman; formulir tertulis menuntut bahasa baku dan kemampuan menyusun kronologi; nomor telepon hanya tercantum di laporan tahunan, bukan di warung kopi dan balai desa tempat informasi sungguhan beredar. Sosialisasi dilakukan sekali, di forum yang dihadiri para tokoh, lalu dianggap tuntas. Pendatang baru, perempuan yang jarang hadir di pertemuan, dan warga yang tidak pernah mendengarnya. Banyak penelitian mencatat bahwa mekanisme di sektor ekstraktif kerap sulit dijangkau dan buruk komunikasinya. Tanda bahaya jelas muncul ketika warga lingkar tambang tak bisa menyebut satu pun cara mengadu tanpa bertanya kepada perusahaan.

Kedua, penjaga gerbang. Pengaduan kerap hanya dianggap sah bila disampaikan melalui kepala desa, tokoh adat, atau staf *community relations*. Di atas kertas ini tampak santun dan efisien. Dalam praktik, para perantara itu sering memegang kendali atas dana CSR, kontrak pengadaan lokal, kuota tenaga kerja, bahkan urusan sewa lahan. Mengadu lewat mereka berarti mengadukan pemberi rezeki kepada pemberi rezeki yang sama; pelapor dicap pembuat gaduh dan berisiko kehilangan tempat dalam jaringan manfaat. Perantara pun punya kepentingan sendiri: keluhan yang naik ke perusahaan memperlihatkan kegagalannya menjaga ketenangan. Rendahnya kepercayaan pada perwakilan yang ditunjuk sering disebut sebagai salah satu hambatan utama. Tanda bahayanya jelas, yaitu ketika pengaduan hanya datang dari kelompok elite desa, jarang dari keluarga yang paling terdampak.

Ketiga, definisi yang menyempitkan. Setiap mekanisme menetapkan apa yang dihitung sebagai pengaduan, dan di sinilah angka dikecilkan sejak pintu masuk. Gangguan ringan seperti debu atau jalan rusak diterima; sengketa lahan, pencemaran air, dugaan pelanggaran keselamatan, dan perselisihan ganti rugi dinyatakan berada di luar lingkup pengaduan, lalu diarahkan ke pengadilan atau pemerintah, yang bagi warga berarti jalan buntu. Keluhan lisan di lapangan kerap tidak dicatat, atau diberi label sebagai ‘aspirasi’, ‘masukan’, dan ‘permintaan bantuan’ sehingga tak masuk register. Para praktisi yang diwawancarai dalam kajian Harvard Kennedy School tentang penanganan keluhan di tambang mengakui bahwa kebanyakan lokasi hanya memiliki register keluhan, bukan mekanisme dengan proses yang jelas. Penting untuk ditegaskan bahwa register bukan mekanisme; ia baru sekadar daftar. Tanda bahaya terkait isu ini adalah kategori “di luar lingkup” lebih besar daripada pengaduan yang diproses.

Keempat, penyelesaian di bawah radar. Banyak keluhan lenyap justru karena ‘berhasil’ diselesaikan: staf lapangan menenangkan warga dengan uang tunai, bingkisan, atau janji pekerjaan tanpa mencatatnya. Bagi staf, itu efisien dan menyelamatkan target. Namun, bagi warga, itu

kompensasi tanpa dasar dan tanpa jaminan masalahnya tak berulang. Penyebab utamanya bukan watak individu, melainkan indikator yang dipakai. Panduan praktik yang merujuk Equator Principles Association memeringatkan bahwa indikator sederhana berupa jumlah pengaduan dapat mendorong staf mencegah warga mengadu atau menyelesaikannya secara informal demi menjaga angka tetap rendah. Akibatnya perusahaan kehilangan data terkait pola, misalnya titik pencemaran yang berulang, dan kehilangan kesempatan memerbaiki akar masalah. Tanda bahaya yang perlu diperhatikan perusahaan adalah staf menyebut banyak kasus selesai di tempat, tetapi register tak memuatnya.

Kelima, insentif yang terbalik. Secara tak disadari, struktur penilaian kinerja sering menghukum kejujuran. Manajer relasi masyarakat yang diukur kinerjanya dari *zero complaint*, bonus tim bergantung pada suasana yang tenang, dan laporan kepada direksi dinilai bagus bila grafiknya turun. Dalam sistem seperti ini tak perlu ada instruksi untuk membungkam laporan dari warga; cukup ada karier yang bergantung pada angka kecil. Artikel ilmiah yang ditulis oleh Hofmeyr dan Wielga yang terbit Maret 2026 tentang kemunduran praktik keluhan di industri tambang menunjuk penghematan pasca-*booming* dan budaya audit sebagai faktor struktural: sumberdaya menyusut, sementara tekanan untuk tampil bersih tetap ada, kalau bukan malah meningkat. Staf yang jujur melaporkan masalah akan menanggung biayanya sendiri, sebaliknya staf yang menyembunyikannya malah dihargai. Tanda bahayanya, tak ada satu pun indikator kinerja yang akan membaik bila lebih banyak warga mengadu.

Keenam, proses yang buram. Masyarakat yang memberanikan diri untuk mengadu sering memasuki lorong gelap: tak ada tanda terima, tak diberi tahu siapa yang menangani, tak ada tenggat, lalu tahu-tahu kasusnya dinyatakan ditutup karena perusahaan menilai sudah selesai tanpa bertanya kepada pelapor. Status selesai kerap ditentukan sepihak, dan kinerja dilaporkan sebagai persentase kasus tertutup. Oxfam mengingatkan bahwa fokus pada jumlah kasus yang ditutup mengaburkan pertanyaan inti: apakah orang menerima pemulihan yang adil dan bermakna? Prosedur yang lambat, buram, dan bahkan kasar kerap menjadi penyebab rendahnya kepercayaan. Satu pengalaman buruk menyebar secepat gosip di kampung, dan puluhan warga yang mendengarnya memilih diam lantaran tak yakin mengadu itu jelas prosedur dan manfaatnya. Tanda bahaya kerap muncul ketika tingkat penyelesaian mendekati 100 persen, tetapi tak ada survei kepuasan pelapor.

Ketujuh, ancaman pembalasan. Rasa takut adalah penghalang paling efektif sekaligus paling tak kasatmata. Oxfam menemukan bahwa ketakutan akan pembalasan dan rendahnya kepercayaan pada proses yang dikelola manajemen termasuk hambatan yang menetap. Bentuknya bertingkat, dari yang halus, seperti dicoret dari daftar penerima bantuan atau kontrak yang tak diperpanjang, sampai yang formal, yakni pemidanaan. Pasal 66 UU 32/2009 sebenarnya melindungi pejuang lingkungan dari tuntutan pidana dan perdata, tetapi pelaksanaannya lemah, sementara pasal pidana bagi perintangan usaha pertambangan kerap dipakai untuk melaporkan warga penolak tambang. JATAM mencatat delapan kasus kriminalisasi terkait tambang yang menimpa 69 orang pada 2020, dan pada 2025 sebelas warga Maba Sangaji, Halmahera Timur, yang berkonflik dengan perusahaan nikel, didakwa membawa senjata tajam. Seorang warga yang pernah dikriminalisasi bersaksi bahwa sesudahnya tak ada lagi yang mau bersuara. Perusahaan tak perlu terlibat langsung atau bahkan tak mengetahui sama sekali; tetapi iklim ketakutan sudah cukup untuk membungkam, dan satu kasus menjadi peringatan bagi seribu keluhan yang tak pernah diajukan. Tanda bahaya yang perlu diperhatikan adalah adanya warga yang dipidana atau diintimidasi terkait tambang, sementara perusahaan tak pernah menyatakan sikap kepada publik tentang pembalasan.

Kedelapan, dan terakhir adalam soal mereka yang tak terjangkau. Mekanisme dirancang untuk warga 'rata-rata', yang membuat banyak warga lain tidak ada dalam radar. Perempuan sering tak hadir dalam forum yang didominasi laki-laki dan enggan melapor kepada staf lelaki; masyarakat adat mungkin menyelesaikan masalah lewat mekanisme adat yang tak diakui sebagai jalur resmi; buruh kontraktor dan alih daya tak terhitung sebagai pemangku kepentingan perusahaan induk; pekerja migran terhalang bahasa; penyandang disabilitas dan lansia terkendala fisik; dan warga di luar 'desa ring satu' yang terkena dampak pencemaran sungai atau debu terhalang batas administratif. Riset H&M yang dibagikan dalam Forum PBB tentang Bisnis dan HAM menemukan perempuan di rantai pasoknya memiliki kepercayaan jauh lebih rendah pada sistem penanganan keluhan yang dibuat perusahaan. Akibatnya, suara dari yang paling rentan adalah yang paling jarang terdengar, padahal merekalah yang paling banyak menanggung dampak. Tanda bahayanya jelas ketika tak ada data pengaduan yang dipilah menurut gender, kelompok adat, atau status kerja.

Ringkasan delapan modus yang saya deteksi tersebut, beserta cara mendeteksinya di lapangan adalah sebagai berikut:

Modus	Cara kerjanya	Cara mendeteksi
1. Pintu yang tersembunyi	Kanal jauh, formal, dan tak disosialisasikan secara luas	Tanya warga: bisakah menyebut cara mengadu tanpa bantuan perusahaan?
2. Penjaga gerbang	Pengaduan wajib lewat perantara yang mengendalikan manfaat	Periksa siapa saja pengadunya: hanya elite desa atau juga keluarga terdampak?
3. Definisi yang menyempitkan	Isu besar "di luar lingkup"; keluhan lisan tak dicatat	Bandingkan jumlah kasus "di luar lingkup" dengan yang diproses
4. Penyelesaian di bawah radar	Warga ditenangkan dengan uang atau janji tanpa catatan	Cocokkan cerita staf lapangan dengan isi register
5. Insentif yang terbalik	Target "nol keluhan" menghukum kejujuran	Telaah KPI manajer relasi masyarakat dan bonus timnya
6. Proses yang buram	Tanpa tanda terima, tenggat, atau persetujuan penutupan kasus	Survei kepuasan pelapor; periksa kasus yang ditutup sepihak
7. Ancaman pembalasan	Kehilangan manfaat, intimidasi, hingga pemidanaan	Wawancara rahasia; telusuri riwayat pemidanaan warga di sekitar operasi
8. Mereka yang tak terjangkau	Perempuan, adat, kontraktor, migran, dan warga di luar ring satu tersisih	Pilah data pengaduan menurut gender, kelompok, dan status kerja

Bagaimana Memerbaikinya?

Artikel ilmiah karya Judy Hofmeyr dan Mark Wielga yang sudah saya sebut di atas itu berjudul *Leaders to Laggards: The mining industry has fallen behind on community complaints handling*. Mereka

mencatat bahwa industri pertambangan dahulu termasuk pelopor mekanisme keluhan tingkat operasi, tetapi kini stagnan dan di beberapa tempat bahkan mundur. Penyebabnya struktural: penghematan pasca-*booming*, budaya audit, dan menurunnya kepercayaan pada sistem yang dikelola perusahaan. Tambahkan satu hal yang lazim kita jumpai: pemeringkat ESG dan pemberi asurans cenderung memverifikasi keberadaan prosedur, bukan pengalaman penggunanya. Selama ada SOP, ada register, dan angkanya kecil, nilai penuh pun diberikan.

Namun bagi saya perbaikan yang diperlukan jelas bukan sekadar menyempurnakan SOP. Ia menuntut perubahan atas siapa yang memiliki mekanisme itu dan apa yang dihitung sebagai keberhasilan.

Pertama, perusahaan perlu mengganti metrik. Mereka perlu berhenti menjadikan jumlah pengaduan sebagai prestasi. Ukur kesadaran, kepercayaan, dan rasa aman warga melalui survei persepsi independen tahunan yang dipilah menurut gender dan kelompok. Laporkan pengaduan per 1.000 warga terdampak, kepuasan pelapor, dan waktu penyelesaian. Angka nol seharusnya malah memicu audit tentang akses terhadap mekanisme, bukan perayaan. *Kedua*, perusahaan perlu merancang ulang dan mengawasi bersama. Prinsip legitimasi dalam UNGP 31 dan Guidance Tool dari Universitas Harvard menganjurkan badan pengawas pemangku kepentingan yang merancang dan mengawasi mekanisme bersama perusahaan. Kajian Universitas Queensland menegaskan, kepercayaan harus diperoleh melalui partisipasi penuh dari para pengadu, bukan diasumsikan. Jadi, pembentukan dewan pengawas yang berisi perwakilan warga, perempuan, adat, akademisi, organisasi masyarakat sipil, dan pemerintah daerah adalah suatu keniscayaan.

Ketiga, perusahaan perlu membuka banyak pintu. Sediakan kanal lisan, pesan singkat, suara, dan anonim dalam bahasa setempat, serta fasilitator warga yang dilatih dan dibayar independen dari bagian CSR. Pelibatan perantara tepercaya, termasuk lembaga keagamaan yang kerap menjadi tempat pertama warga mengadu, serta paralegal desa, juga penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan.

Keempat, perusahaan perlu mencatat semua keluhan, baru kemudian memilahnya berdasarkan tingkat keparahan. Setiap keluhan, termasuk yang dinyatakan 'selesai di tempat', perlu benar-benar masuk ke dalam register dengan bukti terima dan tenggat tertulis. Kasus sensitif seperti kekerasan berbasis gender, perilaku aparat keamanan, dan ancaman langsung naik ke manajemen puncak atau pihak independen, bukan ditangani staf yang bersinggungan dengan pelapor.

Kelima, insentif yang tidak sesuai, atau bahkan merusak, perlu benar-benar ditinggalkan. Hapus target 'nol keluhan' dari daftar KPI karena itu akan dicapai dengan cara tidak memasukkan keluhan-keluhan yang sebetulnya ada. Nilai para manajer dari kecepatan respons, kepuasan pelapor, dan kualitas pemulihan, bukan dari ketiadaan keluhan. *Keenam*, perusahaan perlu menjamin perlindungan dari pembalasan kepada siapapun yang melakukan pengaduan. Umumkan kebijakan tanpa toleransi terhadap pembalasan, komitmen tertulis tidak memidanakan atau menggugat pengadu, dan protokol perlindungan bagi pelapor, termasuk audit terhadap perilaku pengamanan perusahaan. Pasal 66 UU 32/2009 seharusnya menjadi lantai, bukan langit-langit yang dipergunakan oleh perusahaan.

Ketujuh, perusahaan menyediakan mekanisme banding yang independen dan transparansi. Hadirkan mediator pihak ketiga tanpa biaya—artinya: perusahaan yang membayar mediator yang disetujui oleh kedua belah pihak—bagi kasus yang tak tuntas, dan hubungkan dengan mekanisme pemberi pinjaman; Equator Principles (EP4) mewajibkan mekanisme keluhan bagi projek Kategori A dan

B. Terbitkan seluruh tema dan pola keluhan di dalam laporan keberlanjutan, bukan hanya jumlahnya, dan minta pemberi asurans, termasuk di bawah ISSA 5000, menguji kegunaan mekanisme, bukan sekadar keberadaannya.

Menurut saya, ada ironi yang perlu diterima manajemen perusahaan: mekanisme yang baik justru bakal membuat angka pengaduan naik pada tahun-tahun awal. Itu sama sekali bukanlah kemunduran, melainkan tanda orang mulai percaya. Panduan dari Universitas Harvard mencatat bahwa keberadaan mekanisme berkualitas dapat memerbaiki hubungan dengan pemangku kepentingan dan, seiring waktu, mengurangi keluhan, karena ia menandakan kesiapan perusahaan untuk dimintai pertanggungjawaban. Perusahaan yang melaporkan nol pengaduan sebaiknya tak menunggu LSM atau pemberi pinjaman yang memertanyakannya. Mereka perlu duduk di balai desa, rumah ibadat, atau warung-warung tempat warga berkumpul dan bertanya pada diri sendiri: apa yang sebetulnya mereka ingin mereka sampaikan namun hingga sekarang belum sampai kepada kami?

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