



# Penilaian dan Pengelolaan Dampak Bisnis demi Mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

## Integrasikan ke dalam Operasi Investor – LANGKAH 2



### LANGKAH 2: PILIH Investasi Melalui Uji Tuntas Dampak

Dalam video sebelumnya, kami meminta Anda untuk memikirkan serangkaian praktik yang dapat Anda integrasikan di semua tahap proses investasi Anda. Dalam video ini, kami mempelajari lebih dalam mengenai proses evaluasi investasi baru, karena mengintegrasikan sasaran hasil SDG sebelum Anda berinvestasi memiliki pengaruh yang paling besar. Kami menyebutnya **uji tuntas dampak**.

Pada tahun 2019, Pacific Community Ventures menerbitkan [Panduan Uji Tuntas Dampak](#) yang sangat baik bagi investor. Video ini memiliki banyak referensi dari panduan tersebut dan Anda dapat mengunduh panduan lengkapnya di sumber tambahan.

#### MENGAPA uji dampak penting:

Mengintegrasikan dampak ke dalam proses pengujian untuk investasi baru memungkinkan Anda sebagai investor untuk:

- Memastikan potensi investasi selaras dengan Hasil SDG Anda.
- Memperdalam pemahaman Anda tentang model investee untuk berkontribusi pada Hasil SDG, termasuk kekuatan dan kelemahannya.
- Mendasarkan keputusan investasi dan persyaratan kesepakatan Anda pada kumpulan informasi yang lebih besar, memilih kesepakatan yang memaksimalkan dampak yang diharapkan untuk tingkat pengembalian yang disesuaikan dengan risiko tertentu.
- Menetapkan tolok ukur dan target untuk dampak yang diharapkan, mempersiapkan Anda untuk memantau dan mengelola kinerja dampak di samping kinerja keuangan investasi Anda.

- Meningkatkan kemampuan Anda untuk mengomunikasikan dampak investee Anda, kemungkinan meningkatkan kemampuan investee untuk meningkatkan modal tambahan
- Memperkuat hubungan dengan investee melalui prioritas bersama seputar dampak

Perhatikan bahwa uji dampak yang dilakukan dengan baik dapat menginformasikan pengambilan keputusan sebelum dan sesudah investasi. Pra-investasi, gunakan uji dampak Anda untuk membantu Anda memutuskan **apakah akan berinvestasi dan dengan syarat apa**. Informasi yang Anda kumpulkan melalui uji dampak kemudian akan membantu Anda **sepakat dengan investee mengenai *gap* yang harus diatasi dan sasaran kinerja yang akan Anda kelola**.

### **BAGAIMANA melakukan uji dampak:**

Standar Dampak SDG meminta investor mengintegrasikan 3 praktik nyata ke dalam proses pengujian mereka:

- ✓ **Tetapkan kriteria pra-penapisan (skrining)** yang mencakup penilaian dampak SDG tingkat investasi.
- ✓ Bagi kriteria yang lulus pra-penapisan, beri nilai pada praktik manajemen dampak investee dan *gap* material, termasuk dalam pengumpulan dan analisis data di 5 dimensi.
- ✓ **Sepakat dengan investee tentang bagaimana *gap* akan diatasi, baik dalam persyaratan atau rencana investasi.**

Bagaimana investor mengintegrasikan praktik-praktik ini? PCV melakukan pemindaian pasar yang mengungkapkan bahwa sebagian besar pendekatan untuk uji dampak masuk ke dalam tiga kategori, dan banyak investor menggunakan lebih dari satu kategori. Mereka menggunakan:

- Narasi dampak yang diharapkan,
- Kuesioner uji tuntas, atau
- Alat kuantitatif



**NARASI DAMPAK YANG DIHARAPKAN** adalah deskripsi tertulis tentang dampak yang diantisipasi dari investasi (sering kali dalam bentuk teori perubahan atau tesis dampak) yang memungkinkan investor untuk mendokumentasikan harapan terkait dampak mereka. Biasanya ditemukan sebagai paragraf atau bagian dalam memo investasi untuk pengambilan keputusan, narasi dampak paling cocok untuk investor yang ingin mengadopsi pendekatan yang konsisten tetapi tidak memiliki kapasitas untuk membangun kuesioner uji tuntas atau alat kuantitatif.

**KUESIONER UJI TUNTAS (DDQ)** adalah serangkaian pertanyaan yang berfokus pada dampak yang harus dijawab oleh calon investee. DDQ Dampak dapat berupa dokumen yang berdiri sendiri atau diintegrasikan ke dalam DDQ 'tradisional' yang menilai risiko dan pengembalian keuangan yang diharapkan dari suatu investasi. DDQ paling cocok untuk investor yang memiliki kapasitas untuk mengajukan serangkaian pertanyaan dampak kepada setiap investee, dan memiliki dukungan organisasi yang cukup untuk mendasarkan pengambilan keputusan pada tanggapan.

**Contoh Yayasan Keluarga McConnell.** Berikut adalah contoh kerangka kerja DDQ yang dikembangkan oleh Yayasan Keluarga J.W. McConnell atas uji dampak hibah dan investasinya. Panduan Uji Tuntas mereka ada di bagian sumber daya untuk pelajaran ini, dan mencakup pertanyaan terperinci yang mereka ajukan di bawah masing-masing dari 6 bidang ini.

Masing-masing bagian ini berfungsi untuk menjawab enam pertanyaan berikut.

**1 Kelayakan strategis:**

Seberapa baik peluang investasi membantu memajukan misi investor?

**2 Proposisi nilai:**

Seberapa relevan proposisi nilai dalam domain tertentu?

**3 Kapasitas perusahaan:**

Bagaimana rencana perusahaan investee potensial untuk mencapai tujuannya dan apakah perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukannya?

**4 Risiko tambahan:**

Apakah ada risiko lain yang akan berdampak buruk pada kemampuan investasi untuk memberikan laba finansial atau sosial?

**5 Standar keberlanjutan:**

Terlepas dari proposisi nilai yang diusulkan, apakah perusahaan investor potensial memenuhi standar kinerja sosial, lingkungan, dan tata kelola, dengan akuntabilitas dan transparansi?

**6 Struktur kesepakatan:**

Apakah struktur kesepakatan sesuai untuk keadaan unik dari perusahaan investee potensial dan investor?

[Panduan Uji Tuntas Yayasan McConnell](#)

**ALAT KUANTITATIF** membantu investor menerjemahkan informasi kualitatif dan kuantitatif tentang calon investee ke dalam skor numerik standar yang dapat lebih mudah dibandingkan di seluruh portofolio peluang investasi prospektif. Untuk mengembangkan alat uji tuntas dampak kuantitatif, investor memilih indikator yang relevan berdasarkan strategi investasi dan tema dampak mereka, merancang sistem penilaian dan pembobotan, dan menghasilkan skor dampak yang dapat digunakan untuk membuat keputusan investasi. Alat Kuantitatif paling cocok untuk investor yang berharap untuk mengelola setidaknya 20 investasi, memiliki staf dan kapasitas sumber daya untuk mengembangkan dan menyempurnakan sistem penilaian mereka, dan memiliki pemangku kepentingan yang menginginkan pemahaman menyeluruh tentang dampak investasi mereka dari waktu ke waktu. [Panduan Uji Tuntas Dampak](#) PCV mencakup langkah-langkah utama untuk membuat sistem penilaian dan pembobotan Anda sendiri.

**Contoh *Community Vision*.** *Community Vision*, pemberi pinjaman Community Development Finance di San Francisco, menciptakan dan menyempurnakan alat kuantitatif untuk menilai dampak potensial dari klien peminjam mereka. *Community Vision* mulai dengan rangkaian indikator yang lebih besar di sebelah kiri, dan kemudian, dengan pengujian dari waktu ke waktu, mempelajari indikator mana yang berkorelasi dengan perbedaan yang berarti dalam dampak peminjam yang ada pada klien mereka. Ini memungkinkan *Community Vision* untuk mempersempit jumlah indikator pengujian

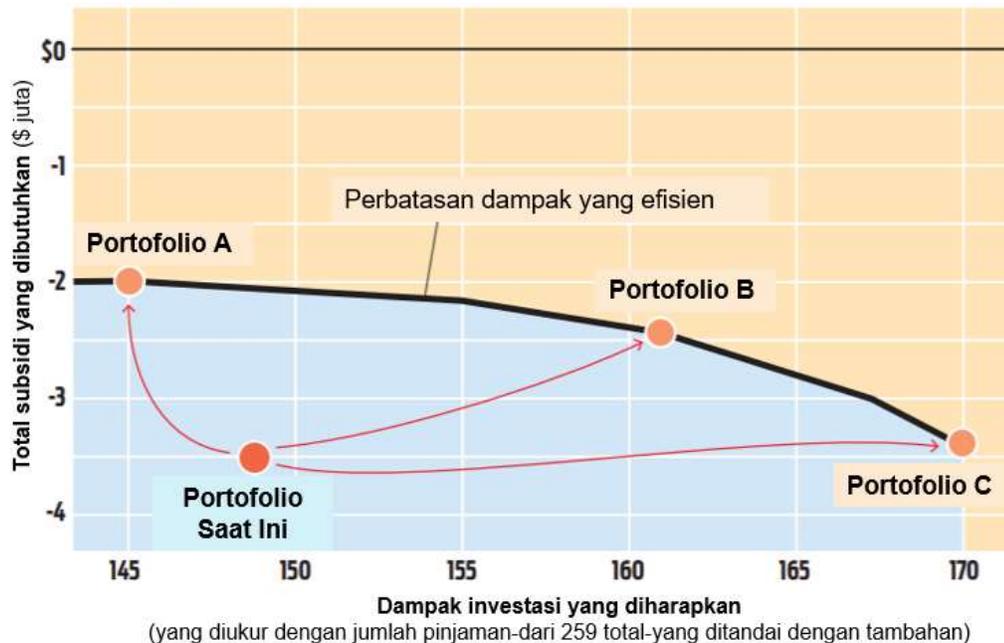
yang lebih kecil di sebelah kanan yang paling menunjukkan dampak masa depan.



**Contoh *Efficient Impact Frontier*.** Jika Anda cukup mahir tentang uji tuntas dampak dan ingin melangkah lebih jauh, beberapa investor mengadopsi model *Efficient Impact Frontier* untuk keseluruhan portofolio mereka. *Efficient Impact Frontier* artinya membangun model kuantitatif yang membantu Anda menilai di mana portofolio Anda memberikan dampak maksimum untuk tingkat pengembalian finansial tertentu dan kemudian menggunakannya untuk meningkatkan proses uji tuntas dampak Anda. Pelajari lebih lanjut tentang proyek *Efficient Impact Frontier* dalam referensi kami.

## Perbatasan Dampak yang Efisien

Untuk mengoptimalkan kinerjanya, Root Capital melakukan analisis yang melibatkan pertukaran sebagian pinjaman dalam portofolionya saat ini untuk menciptakan portofolio alternatif yang potensial.



Sumber: Root Capital, [https://rootcapital.org/wp-content/uploads/2018/01/Winter\\_17\\_Toward\\_the\\_Efficient\\_Impact\\_Frontier.pdf](https://rootcapital.org/wp-content/uploads/2018/01/Winter_17_Toward_the_Efficient_Impact_Frontier.pdf)

Pendekatan atau serangkaian pendekatan mana pun yang Anda gunakan, putuskan ambang batas untuk keputusan berinvestasi/tidak berinvestasi berdasarkan faktor dampak SDG. Seberapa besar dampak yang perlu dipertimbangkan oleh suatu investasi terhadap proyek? Bagaimana Anda menilai atau menilai berbagai risiko dalam setiap investasi? Jika Anda menggunakan alat Kuantitatif, ini harus dimasukkan ke dalam sistem penilaian Anda.

### Memperkuat Hubungan dengan Investee

Saat Anda memutuskan untuk berinvestasi, Anda pasti ingin berkolaborasi dengan investee untuk memenuhi target kinerja yang berdampak. Berikut adalah beberapa cara utama proses Uji Dampak dapat meletakkan dasar untuk kolaborasi ini:

- **Kembangkan narasi bersama seputar dampak SDG.** Mintalah pendapat calon

investee tentang bagaimana pekerjaan mereka mendukung pembangunan berkelanjutan dan SDGs. Perhatikan baik-baik di mana dampak akan terjadi menurut model pembangunan berkelanjutan investee: bagaimana mereka tahu pemangku kepentingan mana yang mengalami dampak positif dan negatif paling material dan bagaimana mereka menanganinya? Apa hasil SDG APA/SIAPA yang paling penting yang ingin dicapai oleh investee ini? Apa narasi dampak ANDA untuk investasi ini dan seberapa kompatibelnya dengan tujuan investee?

- **Minta investee untuk menentukan dampak menggunakan 5 Dimensi.** Manakah dari 5 dimensi atau 15 kategori data yang telah dikumpulkan oleh investee? Gunakan *Daftar Periksa 15 Kategori Data Dampak* kami untuk berdiskusi dengan investee mengenai jenis data yang mereka prioritaskan dan pertukaran apa yang telah mereka buat.
- **Bekerja dengan investee untuk mengembangkan proyeksi dampak yang diharapkan dari investasi ini yang sejalan dengan proyeksi keuangan yang diharapkan.** Misalnya, jika bisnis akan tumbuh sebesar x% setiap tahun, apakah dampak positif dan negatif terhadap pembangunan berkelanjutan akan tumbuh pada tingkat yang sama? Mengapa ya atau mengapa tidak? Evaluasi dan sepakati dengan investee mengenai tingkat target dampak, dengan indikator spesifik, serta potensi hambatan dan risiko untuk mencapai target hasil SDG tersebut, dengan menggunakan *Panduan Jenis Risiko Dampak dan Opsi Mitigasi* kami.
- **Identifikasi area di mana Anda dapat membantu memperkuat manajemen dampak.** Seberapa baik investee saat ini membangun pengambilan keputusan seputar data dampak? *Gap* atau risiko apa yang dapat Anda bantu atasi sebagai mitra investasi? Praktik terbaik apa dari seluruh portofolio Anda yang dapat Anda bantu tanamkan ke dalam operasi investee ini?
- **Pertimbangkan untuk memasukkan ketentuan kesepakatan seputar dampak SDG:** Bagaimana Anda dapat menyelaraskan insentif dengan pencapaian target dampak SDG? Pelatihan online kami tentang meningkatkan modal, [CASE Smart Impact Capital](#), menunjukkan bahwa persyaratan dampak biasanya terbagi dalam tiga kelompok: Persyaratan yang melindungi misi investasi, persyaratan yang mendorong kinerja dampak yang lebih baik, dan persyaratan yang merinci ekspektasi tentang pelaporan dampak dan transparansi. Beberapa investor juga dapat melonggarkan persyaratan kesepakatan atau bereksperimen dengan struktur pembiayaan alternatif untuk menghasilkan dampak yang lebih positif. CASE Smart Impact Capital membahas secara lebih detail mengenai persyaratan kesepakatan serta perpustakaan lembar persyaratan investasi dampak di kehidupan nyata.



Keranjang kunci untuk istilah dampak adalah bagaimana **misi perusahaan dapat dilindungi**, apa implikasinya terhadap **kinerja dampak** yang buruk atau besar, dan persyaratan untuk **melaporkan dampak**.

Perlindungan Misi	Kinerja dampak	Pelaporan
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Definisi misi</b> Misi perusahaan dinyatakan dan disepakati dalam lembar persyaratan.</li><li>• <b>Mengunci penggunaan hasil</b> Pembatasan ditempatkan pada distribusi atau penggunaan keuntungan perusahaan. Persyaratan ini dapat mengharuskan persentase tertentu dan keuntungan diinvestasikan kembali ke dalam dampak organisasi dan/atau membatasi distribusi kepada pemegang saham.</li><li>• <b>Batasan transfer saham</b> Pendiri dan investor dapat menyetujui untuk membatasi pengalihan saham kepada investor yang dianggap tidak sesuai dengan misi perusahaan. Persyaratan ini harus mendefinisikan standar yang akan digunakan untuk menilai keselarasan investor dengan misi.</li><li>• <b>Hak suara pelindung</b> Menyetujui serangkaian item yang memerlukan persetujuan pemegang saham preferen. Daftar tersebut dapat mencakup item terkait dampak untuk memastikan keselarasan misi jangka panjang. Selain itu, pendiri dapat meminta hak suara kelas pendiri untuk keputusan terkait dampak (misalnya, mengubah tujuan perusahaan).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Penurunan suku bunga</b> Insentif kinerja dampak yang mengurangi tingkat bunga pada investasi utang jika metrik dampak tertentu dipenuhi oleh perusahaan.</li><li>• <b>Meningkatkan ekuitas pendiri/manajemen</b> Insentif yang meningkatkan ekuitas pendiri/manajemen jika metrik dampak tertentu dipenuhi oleh perusahaan.</li><li>• <b>Pengurangan harga penebusan</b> Insentif yang menurunkan harga penebusan investor jika metrik dampak tertentu dipenuhi oleh perusahaan.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Menetapkan metrik dampak</b> Dapat menyepakati serangkaian metrik keluaran/hasil yang ditetapkan bahwa kinerja dampak usaha akan diukur dan dilaporkan.</li><li>• <b>Audit dampak</b> Verifikasi pihak ketiga atas kinerja yang dilaporkan perusahaan terhadap serangkaian metrik dampak.</li><li>• <b>Sertifikasi</b> Mungkin diperlukan untuk mendapatkan sertifikasi terkait dampak selama periode investasi.</li></ul>

Sumber: CASE Smart Impact Capital, <https://casesmartimpact.com/capital/>

Sumber daya hebat lainnya adalah [www.impactterms.org](http://www.impactterms.org), database persyaratan kesepakatan dampak dan contoh bahasa hukum yang digunakan investor untuk setiap persyaratan.

- **Menyelaraskan tata kelola investee dengan sasaran dampak SDG mereka.** Sebagai investor yang ingin mencapai target hasil SDG tertentu, Anda dapat bekerja untuk mewakili pemangku kepentingan yang paling penting untuk mencapai hasil tersebut, terutama pemangku kepentingan yang kurang terwakili dalam struktur tata kelola saat ini. Anda juga dapat meminta investee untuk menambahkan anggota ke tata kelola internalnya yang mewakili beberapa pemangku kepentingan terkait dampak SDG yang paling penting.

### Menjadikannya nyata

- **Integrasikan analisis Anda tentang potensi dampak SDG ke dalam keputusan investasi Anda.** Anda tidak boleh melakukan investasi baru tanpa membuat alasan tentang seberapa baik investasi itu akan mendukung target hasil SDG Anda. Selaraskan komite investasi Anda atau badan pembuat keputusan lainnya dengan integrasi dampak SDG ke dalam keputusan untuk berinvestasi.
- **Pertimbangkan untuk mengembangkan kartu skor Anda sendiri, daftar periksa, atau sistem pembobotan terintegrasi.** Setelah Anda melakukan proses ini beberapa kali dengan calon investor baru, pertimbangkan cara untuk menyusun

pertanyaan dan proses ini secara sistematis sebagai bagian dari proses uji tuntas Anda atau sebagai alat kuantitatif. Langkah-langkah proses terperinci tentang bagaimana orang lain melakukan hal ini dapat ditemukan di laporan PCV yang ditautkan di sumber daya kami.

- **Bawa investee bersama Anda untuk** selaraskan hasil apa yang penting bagi Anda berdua. Temukan cara untuk mendukung hasil tersebut dalam mengintegrasikan manajemen dampak ke dalam pengambilan keputusan.
- **Untuk investasi Anda yang pada mulanya tidak melalui proses uji dampak penuh, kembali ke awal dan nilai kebutuhan pengelolaan dampak.** Ini dapat mencakup penilaian masalah SDG material, menyepakati narasi untuk dampak SDG, meninjau kekuatan dan *gap*, dan mengintegrasikan pelaporan dan struktur tata kelola untuk menyelaraskan dengan strategi dampak SDG Anda.

**Di akhir pelajaran ini Anda harus memiliki:** Kriteria penapisan (skrining) Uji Dampak untuk investasi baru yang menggabungkan target hasil SDG Anda.

DITULIS & DIPRODUKSI OLEH:



**CASE**  
CENTER FOR THE ADVANCEMENT  
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© Program Pembangunan PBB

TERJEMAHAN BAHASA INDONESIA DISEDIAKAN OLEH:

