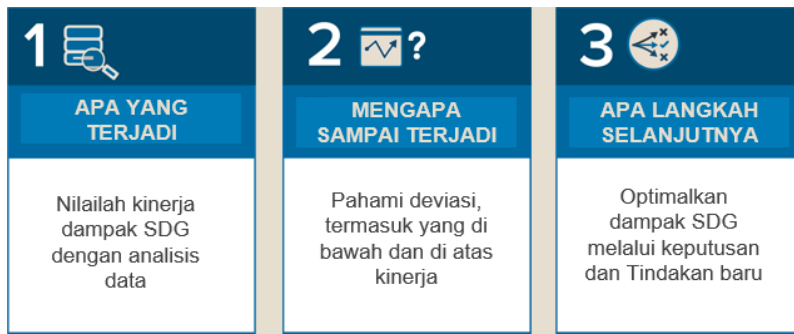




Penilaian dan Pengelolaan Dampak demi Mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

Optimalkan Dampak SDG Perusahaan – LANGKAH 1-3



LANGKAH 1: APA YANG TERJADI? Menilai Kinerja dampak SDG

Langkah pertama untuk Mengoptimalkan kinerja dampak Anda adalah menganalisis data Anda untuk menilai apa yang terjadi. Berikut adalah daftar tindakan yang harus dilakukan tim Anda:

Pertama, Anda perlu mengumpulkan dan memvalidasi data:

- **Melakukan pendataan secara berkala dan bertanggung jawab.** Ingatlah bahwa Anda ingin mengumpulkan data dampak di 5 dimensi untuk pencapaian SDG yang diprioritaskan, dengan memanfaatkan 15 kategori data. Jika memungkinkan, berusahalah untuk mengumpulkan data di lebih banyak kategori dari waktu ke waktu. Metode pengumpulan data Anda harus etis, inklusif, andal, dan sebisa mungkin tidak bias. Untuk tujuan ini, Anda harus membandingkan proses pengumpulan data Anda dengan standar privasi internasional, perlindungan anak, hak pekerja, dll.
- **Validasi data sesuai kebutuhan.** Ini termasuk data apa pun yang tampaknya tidak konsisten, sensitif, dipolitisasi, atau sangat penting. Anda dapat memilih untuk melibatkan validator pihak ketiga bila diperlukan, atau pada titik strategis dalam perjalanan manajemen dampak Anda.
- **Mengakui data yang hilang.** Ada berbagai alasan mengapa Anda mungkin kehilangan data. Evaluasi setiap proses yang perlu ditingkatkan untuk mengurangi data yang hilang di masa mendatang. Catat area di mana Anda telah memilih untuk tidak mengumpulkan data saat ini dan alasannya. Pastikan untuk mempertimbangkan implikasi dari data yang hilang untuk penilaian Anda tentang kontribusi dan dampak SDG pada pemangku kepentingan Anda.

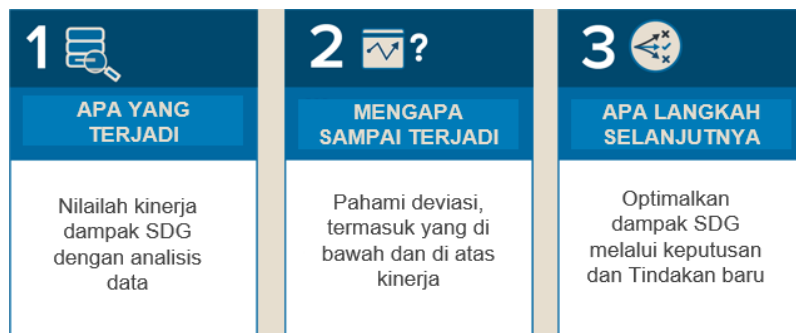
Setelah Anda mengumpulkan dan memvalidasi data, ada tiga jenis perbandingan yang harus Anda lakukan.

- **Bandingkan data dengan dampak yang diproyeksikan.** Apakah dampak Anda saat ini memenuhi, melampaui, atau tidak memenuhi apa yang Anda proyeksikan?

- **Bandingkan data dengan rekan dan tolok ukur yang relevan.** Perbandingan ini memberikan konteks yang diperlukan tentang industri yang lebih luas untuk mengevaluasi kontribusi Anda terhadap pencapaian SDG. Perbandingan dengan rekan dan tolok ukur juga membantu Anda memperkirakan kontrafaktual Anda – perubahan yang akan tetap terjadi, tanpa perusahaan Anda.
- **Bandingkan data dengan ambang batas target SDG.** Ingat konsep ambang batas "cukup baik", dan ingat bahwa dampak tingkat A, B, dan C dibedakan dengan perbandingan dengan ambang batas itu. Dampak tingkat A harus menunjukkan peningkatan dibandingkan dengan kinerja Anda sendiri pada periode sebelumnya. Dampak tingkat B dan C harus melebihi ambang batas cukup baik. Setiap tahun, tentukan apakah data menunjukkan bahwa pencapaian ada di jalur yang tepat dibandingkan dengan ambang batas yang relevan. Jika pencapaiannya tidak berada di jalur yang tepat, Anda mungkin perlu merevisi cara Anda mengategorikan pekerjaan Anda.

CONTOH GRACE: *Peta Pencapaian SDG* kami dapat membantu Anda melakukan perbandingan ini. Misalnya, tim Grace dapat menggunakan peta untuk melacak kinerja pada keluaran dan pencapaian utamanya, dan kemudian membandingkan angka-angka tersebut dengan target, ambang batas yang relevan, dan tolok ukurnya.

Ketika Anda telah memahami bagaimana kinerja Anda diukur dibandingkan dengan proyeksi, rekan, tolok ukur, dan ambang batas yang relevan, inilah saatnya untuk menggali lebih dalam *alasannya*. Ini membawa kita ke Langkah 2.



LANGKAH 2: MENGAPA INI TERJADI? Memahami Penyimpangan

Pada langkah ini, Anda akan menjelajahi area di mana kinerja menyimpang dari apa yang Anda harapkan dan bertanya "mengapa itu terjadi?" Tujuan Anda adalah untuk memahami mengapa kinerja berada di bawah dan di atas standar, karena ada pembelajaran yang relevan di kedua skenario yang dapat membantu Anda dalam pengambilan keputusan di masa depan.

Penyimpangan kinerja yang buruk:

Pertama, mari kita akui bahwa ketika bekerja pada isu-isu pembangunan berkelanjutan, sangat umum untuk memiliki area yang kinerjanya kurang baik. Kinerja yang kurang baik bukanlah suatu kegagalan; itu pertanda bahwa ada sesuatu yang berbeda dari yang Anda harapkan. Ada banyak strategi yang dapat Anda lakukan untuk memahami dan belajar dari kinerja yang kurang baik:

- **Mengevaluasi dampak risiko yang mungkin terjadi.** Tinjau *Panduan Jenis Risiko Dampak* kami untuk mengategorikan kemungkinan penyebab kinerja yang kurang baik.

JENIS DAMPAK RISIKO	DEFINISI	CONTOH PILIHAN MITIGASI
BUKTI	Dampak Tidak diketahui karena kurangnya data	Kumpulkan bukti Dampak yang lebih banyak atau lebih baik dengan menggunakan 5 dimensi
MATERIALITAS	Prioritas dampak yang salah	Ubah prioritas
KETERLIBATAN PEMANGKU KEPENTINGAN	Dampak yang Diinginkan tidak selaras dengan prioritas pemangku kepentingan yang terkena dampak	Melibatkan pemangku kepentingan yang terkena dampak atau mereka yang mengenalnya dengan baik untuk memahami apa yang mendorong nilai
TESIS DAMPAK	Asumsi antara teori " jika ...maka" tidak berlaku	Uji asumsi, revisi teori
EKSEKUSI	Tindakan tidak terjadi	Wujudkan atau putuskan tindakan yang berbeda
PENYELARASAN	Tindakan Tidak konsisten dengan model bisnis	Ubah tindakan atau model bisnis agar lebih kompatibel
EFISIENSI	Tindakan terlalu mahal untuk Diimplementasikan	Temukan tindakan yang lebih murah, alokasikan lebih banyak dana, atau hentikan aktivitas
DAYA TAHAN	Tindakan tidak berlangsung cukup lama untuk mengetahui apakah Dampak benar-benar terjadi	Buat tindakan yang bisa dilakukan dalam jangka panjang
DROP-OFF	Tindakan menyebabkan Dampak, tetapi itu tidak bertahan cukup lama	Tinjau ulang dan pertimbangkan tindakan apa yang dapat membantu memberikan dampak terakhir
H EKSTERNAL	Faktor lain yang Menghambat Dampak	Pertimbangkan bagaimana membuat tindakan lebih signifikan
H TAK TERDUGA	Faktor tak terduga yang Menghambat Dampak	Mengatasi faktor tak terduga

- **Mengidentifikasi tesis dampak Anda.** Pelajari apa yang kinerja kurang baik mungkin beri tahu kepada Anda tentang validitas teori perubahan awal Anda. Dapatkah Anda mengidentifikasi tindakan yang mungkin lebih atau kurang efektif daripada yang lain dalam menghasilkan keluaran dan pencapaian yang Anda inginkan? Dapatkah data yang Anda miliki membantu Anda mengembangkan teori yang lebih kuat tentang perubahan apa yang dapat Anda pengaruhi? Apakah besarnya solusi yang diusulkan memadai untuk target yang Anda tetapkan?

- **Tanya pemangku kepentingan.** Libatkan mereka yang paling terpengaruh oleh pekerjaan Anda untuk membantu Anda memahami pengalaman mereka tentang intervensi Anda – mereka dapat membantu Anda mengungkap masalah dengan model Anda yang dapat disesuaikan untuk dampak yang lebih baik. Pemangku kepentingan Anda yang terkena dampak juga dapat membantu Anda mengungkap sesuatu tentang konteks yang lebih luas di mana Anda bekerja yang belum Anda ketahui. Tanyakan kepada mereka tentang perbaikan potensial yang akan membantu memperkuat dampak model Anda.
- **Lakukan tes cepat untuk mengidentifikasi penyebab potensial.** Tes sederhana dapat membantu Anda mendapatkan lebih banyak data untuk memperkuat analisis Anda. Misalnya, Anda dapat mengelompokkan pelanggan untuk menentukan apakah ada karakteristik pelanggan tertentu yang memengaruhi cara kerja solusi Anda. Atau Anda dapat melakukan beberapa pengujian A/B sederhana untuk melihat apakah memberikan layanan yang sedikit berbeda untuk dua kelompok yang serupa menghasilkan pencapaian yang berbeda.

CONTOH: Ini adalah Laurie Spengler dari Courageous Capital berbicara tentang contoh perusahaan penghasil protein di Zambia yang mengambil pendekatan data lean untuk menganalisis seberapa baik mereka menjangkau pelanggan berpenghasilan rendah – salah satu KPI mereka:

"Mereka melakukan analisis survei data lean untuk benar-benar melihat, seberapa terjangkau produk mereka? Dan kemudian mereka juga melihat-- begitu mereka menguji keterjangkauan harga-- aksesibilitas produk. Karena jika seseorang harus berjalan dua jam untuk membeli daging sapi dan membawanya pulang, itu bagian dari faktor keterjangkauan. Kita tidak berpikir seperti itu, tapi itulah biaya peluang. Itu adalah biaya naik bus atau berjalan kaki – waktu Anda untuk melakukan sesuatu yang lain, mencari nafkah. Jadi ini adalah analisis yang sangat menarik. Dan ini memberi perusahaan beberapa wawasan yang berguna tentang bagaimana mereka dapat memperluas faktor keterjangkauan dan aksesibilitas mereka untuk membuat produk lebih dapat diandalkan untuk orang-orang yang mereka coba layani."

- **Prioritaskan penyimpangan Anda yang paling material.** Setiap perusahaan beroperasi dengan sumber daya yang terbatas untuk mengevaluasi dan mengoptimalkan dampak. Gunakan sumber daya yang terbatas itu untuk pencapaian SDG positif dan negatif terpenting Anda. Seberapa pentingnya dapat diukur berdasarkan pencapaian negatif terbesar yang perlu Anda mitigasi untuk pembangunan berkelanjutan, pencapaian positif yang penting bagi bisnis inti Anda, atau dampak yang paling penting bagi pemangku kepentingan Anda yang paling tidak terlayani.

CONTOH: Berikut adalah contoh nyata dari [VisionSpring](#), a perusahaan sosial yang menjual kacamata murah kepada orang-orang yang kurang terlayani di pasar berkembang. Berdasarkan hasil awal yang menjanjikan dari lini bisnis baru di Amerika Tengah, VisionSpring menerima hibah \$2,2 juta untuk menskalakan model tersebut. Namun pada tahun 2010 analisis data

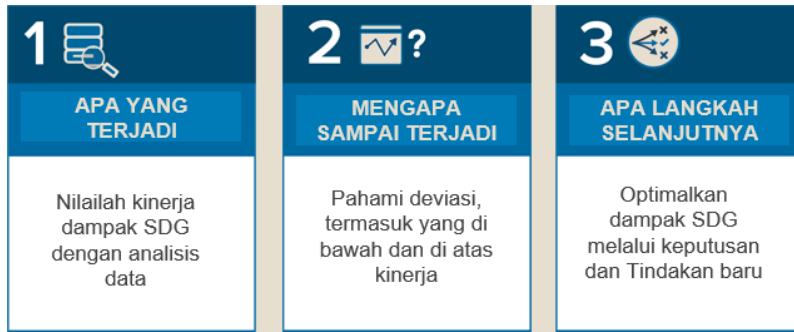
mereka menunjukkan bahwa mereka memiliki dua area kinerja yang kurang baik – mereka tidak menjangkau pelanggan yang kurang terlayani yang mereka targetkan dan pendapatan bersih mereka lebih rendah dari yang diharapkan.

Melakukan kesalahan dalam hal SIAPA sangat penting dan sangat tidak selaras dengan tujuan dampaknya sehingga mereka memutuskan bahwa tidak masuk akal untuk mencoba meningkatkan pendapatan bersih dalam model yang sama – yang hanya akan mendorong mereka ke pasar yang lebih tinggi dan menjauh dari pasar yang kurang terlayani yang merupakan tujuan utama mereka untuk layani. Mereka berhenti dan akhirnya menutup lini bisnis itu, menawarkan untuk mengembalikan hibah, dan menggunakan waktu untuk mengidentifikasi mengapa ini terjadi sehingga mereka dapat memperbaiki model bisnis dampaknya di semua wilayah tempat mereka bekerja. Dalam model yang disempurnakan, mereka menetapkan apa yang kami sebut "tripwire" dalam proses pengumpulan data mereka – indikator khusus yang dapat memperingatkan mereka lebih cepat ketika mereka berada dalam bahaya jatuh di bawah ambang batas dampak yang terkait dengan misi mereka.

Penyimpangan kinerja yang sangat baik:

Tentu saja, Anda akan ingin menggunakan sebagian besar waktu Anda untuk memahami penyebab potensial dari kinerja yang kurang baik. Tetapi Anda juga ingin menggali penyebab kinerja yang sangat baik – ada pembelajaran berharga yang dapat diambil dari apa yang berjalan dengan benar.

- **Kontekstualisasikan dan rayakan kemenangan.** Temukan apa yang membuat Anda dapat memenuhi atau melampaui target Anda. Mintalah pelajaran kualitatif dari orang-orang yang bertanggung jawab atas kinerja tersebut. Bicaralah dengan pemangku kepentingan untuk memahami dampaknya terhadap mereka. Rayakan kemenangan ini dan bagikan pelajaran yang relevan dengan orang lain yang dapat mengambil manfaat.



LANGKAH 3: APA SELANJUTNYA? Optimalkan Melalui Tindakan Baru

Sekarang setelah Anda menilai data dampak SDG untuk memahami *APA YANG TERJADI*, dan menganalisis *MENGAPA TERJADI*, sekarang saatnya untuk menentukan *APA SELANJUTNYA??* Pada langkah terakhir ini Anda menggunakan data dampak **untuk membuat keputusan tentang tindakan baru** yang akan Anda ambil untuk mengoptimalkan dampak SDG. Anda ingin menyesuaikan rencana Anda, mendokumentasikan apa yang Anda pelajari, dan mencari cara untuk membantu orang lain belajar juga.

- Kirimkan data dan analisis Anda ke pembuat keputusan yang tepat.** Tujuan data Anda adalah untuk membantu Anda membuat keputusan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, menentukan bagaimana Anda akan menyajikan data kepada pembuat keputusan yang tepat adalah langkah penting. Tanyakan: *Apa keputusan penting yang akan dibantu oleh data ini?* Maka pertanyaan alami berikutnya adalah: *Siapa yang membuat keputusan tersebut?* Jika Anda telah melakukan pekerjaan Anda dengan baik di Langkah 1 dan 2, Anda akan memiliki data dan analisis yang jelas, termasuk hipotesis tentang mengapa data terlihat seperti itu, untuk disajikan kepada pembuat keputusan.

SUMBER: Untuk perusahaan besar, panduan berjudul [Modal Sosial dalam Pengambilan Keputusan: Bagaimana informasi sosial mendorong penciptaan nilai](#) dapat membantu. Ini memberikan contoh berbagai jenis keputusan yang perlu dibuat oleh berbagai tim dalam perusahaan, dan menggambarkan aliran informasi yang diperlukan untuk melengkapi para pembuat keputusan tersebut. Ini juga mencakup beberapa contoh nyata dari perusahaan besar yang menggunakan metrik modal sosial untuk mengelola dampak yang lebih baik.

- Merumuskan pilihan dan menyetujui tindakan selanjutnya.** Jika Anda memperbaiki kinerja yang kurang baik, rumuskan opsi spesifik yang memungkinkan untuk meningkatkan pencapaian positif dan mengurangi pencapaian negatif Anda. Anda dapat memprioritaskan atau memberi peringkat pada opsi berdasarkan kemungkinan menghasilkan kontribusi positif, kepentingan, biaya, waktu untuk menerapkan, atau tingkat kesulitan. Terlibat dalam proses untuk membuat keputusan tentang tindakan

mana yang akan Anda lakukan selanjutnya, pada kerangka waktu apa, dan dengan sumber daya apa.

- **Sesuaikan target masa depan.** Tetapkan target SDG baru berdasarkan apa yang telah Anda capai sejauh ini, dan apa yang Anda harap dapat dicapai melalui keputusan, tindakan, dan proses baru Anda.
- **Selaraskan sumber daya.** Tetapkan tanggung jawab untuk anggota tim. Integrasikan tindakan baru ke dalam manajemen operasional Anda. Sediakan sumber daya untuk pekerjaan baru apa pun yang diperlukan untuk mencapai pencapaian SDG Anda.
- **Menangkap tema dan keputusan.** Dokumentasikan proses pengambilan keputusan yang Anda lalui. Ini adalah bagian penting dari praktik manajemen dampak Anda, jadi pastikan Anda menangkap tema dan pelajaran untuk masa depan.
- **Terlibat dalam pembelajaran dengan rekan.** Jika Anda adalah bagian dari sekumpulan institusi yang berusaha mencapai pencapaian serupa, bagikan pelajaran yang diperoleh dengan orang lain untuk memberikan wawasan dalam pengambilan keputusan mereka.

Cara Mewujudkannya:

- Lihat kinerja yang kurang baik dan kinerja yang sangat baik sebagai kesempatan untuk belajar.** Anda tidak mengumpulkan data hanya untuk memasukkannya ke dalam laporan. Anda mengumpulkan data untuk membuat keputusan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja dampak. Kinerja yang kurang baik berarti Anda perlu melakukan sesuatu yang berbeda. Kinerja yang sangat baik berarti Anda melakukan sesuatu yang benar yang dapat membantu memerikan pengetahuan untuk bagian lain dari pekerjaan Anda, atau dapat membantu orang lain bekerja menuju tujuan dampak yang sama.
- Tetapkan "tripwire" untuk mempelajari tentang kinerja yang kurang baik lebih awal.** Apakah ada indikator tertentu yang dapat Anda kumpulkan lebih sering dengan relatif mudah yang akan mengingatkan Anda jika Anda berada di jalur yang salah? Apakah ada tanda-tanda yang tidak ilmiah atau informal yang bisa Anda perhatikan?
- Tetapkan target baru berdasarkan apa yang telah Anda pelajari melalui proses ini.**

Di akhir langkah ini, Anda harus memiliki... analisis kinerja dampak SDG Anda, serangkaian target yang direvisi, dan serangkaian tindakan baru yang jelas yang Anda yakini dapat mendorong peningkatan kinerja di masa mendatang.

DITULIS & DIPRODUKSI OLEH:



CASE

CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© Program Pembangunan PBB

TERJEMAHAN BAHASA INDONESIA DISEDIAKAN OLEH:

