

MENILAI JANJI, MENGUJI BUKTI

Kerangka Penilaian Komitmen Kebijakan Korporasi untuk Sustainability, FPIC, dan Responsible Sourcing

Pendekatan integratif ISO 37301:2021 dan William N. Dunn

Darkono Tjawikrama

Alumni Sekolah Pascasarjana Ilmu Pengelolaan Sumberdaya Alam dan Lingkungan, IPB University, Indonesia

Manager Riset Geospasial dan Landscape pada PT EcoNusantara Lestari, Bogor.

2026

Abstrak. Banyak perusahaan telah memiliki kebijakan keberlanjutan, komitmen tanpa deforestasi, penghormatan terhadap hak masyarakat, mekanisme FPIC, serta janji mengenai sumber bahan baku yang bertanggung jawab. Tantangan utamanya bukan lagi sekadar apakah kebijakan tersebut ada, melainkan apakah kebijakan itu dapat diterjemahkan menjadi sistem kepatuhan, kontrol operasional, bukti kinerja, dan perbaikan berkelanjutan. Paper ini menawarkan kerangka penilaian yang menggabungkan ISO 37301:2021 sebagai kerangka Compliance Management System (CMS) dengan pendekatan evaluasi kebijakan William N. Dunn. ISO 37301 digunakan untuk menguji kekuatan sistem—mulai dari konteks, kepemimpinan, perencanaan risiko, dukungan, operasi, evaluasi kinerja hingga perbaikan. Dunn digunakan untuk menilai apakah kebijakan efektif, efisien, memadai, adil, responsif, dan tepat. Dengan demikian, penilaian bergerak dari “policy exists” menuju “policy works and can be demonstrated”.

Kata kunci: ISO 37301:2021; compliance management system; sustainability; FPIC; responsible sourcing; traceability; evaluasi kebijakan; William N. Dunn.

1. Pendahuluan: Ketika Komitmen Menjadi Janji Publik

Di era rantai pasok global, kebijakan korporasi semakin sering berbicara dalam bahasa yang sangat meyakinkan: sustainability, responsible sourcing, zero deforestation, respect for human rights, free, prior and informed consent (FPIC), traceability, transparency, dan continuous improvement. Bahasa tersebut penting karena menunjukkan arah moral dan strategis perusahaan. Namun, sebuah kebijakan belum otomatis menjadi praktik.

Persoalan mendasar terletak pada jarak antara apa yang dinyatakan dan apa yang dapat dibuktikan. Perusahaan dapat memiliki policy yang sangat baik, tetapi tanpa pemetaan kewajiban, risk assessment, pembagian tanggung jawab, kontrol operasional, data yang dapat diaudit, mekanisme keluhan, audit, corrective action dan management review, komitmen tersebut rentan menjadi deklarasi. Sebaliknya, sistem administrasi yang rapi juga belum tentu menghasilkan kebijakan yang efektif jika tujuan kebijakannya tidak menjawab masalah nyata.

Karena itu diperlukan pendekatan yang menguji dua hal sekaligus. Pertama, apakah perusahaan memiliki sistem yang mampu mengelola kepatuhan. Kedua, apakah kebijakan yang dikelola sistem tersebut benar-benar menghasilkan outcome yang relevan bagi lingkungan, masyarakat dan rantai pasok. Di sinilah ISO 37301:2021 dan kerangka evaluasi William N. Dunn dapat dipertemukan.

Paper ini menyusun pendekatan praktis untuk menilai tiga ranah komitmen yang sangat relevan dalam sektor berbasis sumber daya alam: sustainability, FPIC, dan keterlacakan sumber yang bertanggung jawab. Kerangka ini bukan instrumen sertifikasi ISO 37301, melainkan alat evaluasi profesional berbasis bukti yang dapat digunakan untuk due diligence, supplier assessment, corporate accountability, independent review, atau pengembangan corrective action plan.

2. Dari Policy Statement menuju Compliance System

ISO 37301:2021 memberikan cara berpikir yang sistematis. Kepatuhan tidak ditempatkan sebagai aktivitas legal department semata, tetapi sebagai sistem manajemen yang harus dibangun, diterapkan, dievaluasi, dipelihara dan terus ditingkatkan. Dalam kerangka ini, komitmen perusahaan harus dapat ditelusuri menjadi kewajiban yang berlaku, risiko kepatuhan, kontrol, pelaksanaan, pengukuran, audit dan perbaikan.

Tahap	Pertanyaan sederhana	Bukti yang dicari
Konteks	Apa yang sebenarnya harus dipatuhi?	Scope, interested parties, compliance obligations.
Leadership	Siapa yang bertanggung jawab?	Policy approval, roles, accountability, resources.
Planning	Apa risiko kegagalannya?	Risk register, objectives, targets, action plan.
Support	Apakah organisasi mampu melaksanakannya?	Competence, training, communication, document control.
Operation	Bagaimana komitmen bekerja di lapangan?	SOP, contracts, due diligence, FPIC, traceability.
Evaluation	Bagaimana perusahaan tahu bahwa sistem bekerja?	KPI, monitoring, audit, compliance evaluation.
Improvement	Apa yang terjadi ketika ditemukan kegagalan?	NCR, RCA, CAPA, closure, policy revision.

Dengan logika tersebut, evaluator tidak berhenti pada pertanyaan “Apakah perusahaan mempunyai kebijakan sustainability?”. Pertanyaan berikutnya harus jauh lebih kritis: siapa pemilik kebijakan, kewajiban apa yang menjadi dasar, risiko apa yang telah dipetakan, bagaimana supplier dikendalikan, bukti apa yang tersedia, siapa yang memverifikasi, dan apa yang dilakukan ketika komitmen dilanggar?

3. Mengapa Dunn Penting: Sistem yang Baik Belum Tentu Kebijakan yang Tepat

William N. Dunn memperluas evaluasi dari sekadar kepatuhan administratif menuju pertanyaan tentang nilai dan hasil kebijakan. Enam kriteria—effectiveness, efficiency, adequacy, equity, responsiveness, dan appropriateness—membantu evaluator melihat apakah sebuah kebijakan memang menghasilkan perubahan yang diharapkan dan apakah perubahan tersebut layak secara sosial.

Kriteria	Pertanyaan dalam konteks korporasi
Effectiveness	Apakah komitmen menghasilkan outcome yang dijanjikan?
Efficiency	Apakah sumber daya yang digunakan sebanding dengan hasil yang dicapai?
Adequacy	Apakah intervensi cukup untuk mengatasi masalah yang dihadapi?
Equity	Apakah manfaat dan beban didistribusikan secara adil?
Responsiveness	Apakah kebijakan menjawab kebutuhan pihak yang terdampak?
Appropriateness	Apakah tujuan dan instrumen kebijakan memang tepat untuk konteks dan risikonya?

Misalnya, perusahaan dapat memiliki sistem traceability dengan cakupan 100 persen pemasok yang terdaftar. Secara administratif, capaian tersebut tampak sangat baik. Namun jika data tidak dapat menghubungkan bahan baku dengan lokasi asal, periode produksi, transaksi dan risiko deforestasi, efektivitas substantifnya tetap dipertanyakan. Dunn membantu mengajukan pertanyaan yang tidak selalu dijawab oleh checklist kepatuhan.

4. Model Dua Lensa: ISO 37301 × Dunn

Kerangka ini menggunakan dua lensa yang saling melengkapi. Lensa ISO 37301 menilai kemampuan organisasi mengelola kepatuhan. Lensa Dunn menilai kualitas kebijakan dan outcome. Secara konseptual, ISO menjawab “apakah perusahaan memiliki sistem untuk memastikan komitmennya dijalankan?”, sedangkan Dunn menjawab “apakah komitmen tersebut bekerja, cukup, adil, responsif dan tepat?”.

Lensa	Fokus	Hasil
ISO 37301	Kekuatan sistem kepatuhan	Maturity/strength of CMS dan kontrol.
Dunn	Kualitas kebijakan dan outcome	Policy performance dan public/social value.

Dalam instrumen yang dikembangkan dari kerangka kerja sebelumnya, bobot usulan adalah 60 persen untuk ISO 37301 dan 40 persen untuk Dunn. Bobot tersebut bersifat metodologis, bukan bobot resmi ISO. Tujuannya adalah memberi penekanan lebih besar pada kemampuan sistem untuk mencegah dan mengelola ketidakpatuhan, tanpa mengabaikan pertanyaan apakah kebijakan tersebut menghasilkan hasil yang bermakna.

5. Menilai Komitmen Sustainability

Sustainability sebaiknya tidak dinilai sebagai satu slogan besar. Ia perlu dipecah menjadi elemen yang dapat diuji. Dalam kerangka ini, evaluator dapat memeriksa materiality, perlindungan hutan dan ekosistem, perubahan iklim dan sumber daya, biodiversity, social safeguards, serta target dan accountability.

Elemen	Apa yang dicari evaluator
Materiality	Apakah isu yang paling signifikan bagi operasi dan rantai pasok telah diidentifikasi?
Forest & ecosystem protection	Apakah terdapat definisi, baseline/cut-off date dan kontrol terhadap pembukaan atau konversi?
Climate & resources	Apakah ada target, baseline, indikator dan pengukuran?
Biodiversity	Apakah nilai keanekaragaman hayati diidentifikasi dan dikelola?
Social safeguards	Apakah tenure, pekerja, masyarakat dan grievance dilindungi?
Accountability	Apakah target mempunyai owner, waktu, indikator dan review?

Inti penilaiannya adalah menghubungkan policy dengan risiko. Komitmen yang tidak memiliki definisi operasional akan sulit diuji. Sebaliknya, komitmen yang memiliki definisi, target, pemilik, indikator dan mekanisme verifikasi akan lebih mudah diterjemahkan menjadi sistem pengendalian.

6. FPIC: Bukan Sekadar Tanda Tangan

FPIC sering menjadi salah satu area paling rentan dalam penilaian karena proses sosial tidak dapat direduksi menjadi keberadaan berita acara. Sebuah persetujuan yang ditandatangani belum menjawab apakah prosesnya bebas dari tekanan, dilakukan sebelum keputusan, didasarkan pada informasi yang cukup, melibatkan pemegang hak yang tepat, dan memberikan ruang untuk menolak atau menetapkan persyaratan.

Dimensi FPIC	Ujian substantif
Free	Apakah keputusan bebas dari intimidasi, manipulasi, coercion atau retaliation?
Prior	Apakah proses berlangsung sebelum aktivitas atau keputusan yang berdampak?
Informed	Apakah informasi dampak, risiko, alternatif, manfaat dan durasi tersedia dan dapat dipahami?
Consent	Apakah persetujuan/penolakan berasal dari pihak yang berwenang dan terdokumentasi?
Representation	Apakah representasi sah dan kelompok rentan terlibat?
Grievance & remedy	Apakah tersedia mekanisme keluhan, penyelesaian dan pemulihan?
Verification	Apakah kualitas proses dapat diverifikasi?

Dalam pendekatan ini, kualitas FPIC dinilai sebagai sebuah proses pengambilan keputusan. Wawancara, rekaman komunikasi, kronologi, dokumen informasi, notulen, bukti representasi, mekanisme keluhan dan pengalaman pemegang hak menjadi bagian penting dari evidence.

7. Responsible Sourcing: Traceability Harus Berujung pada Asal

Keterlacakan sumber yang bertanggung jawab adalah area yang sangat mudah berubah menjadi formalitas administratif. Daftar pemasok, sertifikat atau deklarasi supplier tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa bahan berasal dari sumber yang bertanggung jawab. Traceability yang bermakna harus memungkinkan evaluator bergerak mundur dari produk ke pemasok, transaksi, lokasi geografis, periode produksi dan bukti due diligence.

Elemen traceability	Pertanyaan kunci
Scope	Apa yang dimaksud sumber bertanggung jawab dan seberapa jauh rantai pasok ditelusuri?
Supplier due diligence	Bagaimana pemasok disaring, diklasifikasikan dan diverifikasi?
Geographic traceability	Bisakah asal ditelusuri sampai unit/lokasi/polygon yang relevan?
Chain of custody	Bisakah volume, lot/batch dan transaksi ditelusuri?
Risk-based verification	Apakah pemasok berisiko tinggi mendapatkan pemeriksaan lebih dalam?
Incident response	Apa yang terjadi jika ditemukan pelanggaran?
Data integrity	Apakah data mempunyai owner, timestamp dan audit trail?
Transparency	Informasi apa yang dapat diungkapkan kepada stakeholder?

Dengan demikian, traceability bukan hanya teknologi. Ia merupakan kombinasi antara governance, data, kontrak, due diligence, geospatial verification, kontrol transaksi dan mekanisme eskalasi.

Sistem yang canggih tetapi menghasilkan data yang tidak dapat diverifikasi tetap memiliki kelemahan kepatuhan.

8. Skala Penilaian: Dari Pernyataan sampai Perbaikan

Skor	Level	Makna praktis
0	Tidak ada	Tidak ditemukan komitmen atau mekanisme.
1	Pernyataan	Komitmen ada, tetapi belum operasional.
2	Didefinisikan	Kebijakan/prosedur tersedia; implementasi terbatas.
3	Diterapkan	Kontrol berjalan dan evidence operasional tersedia.
4	Efektif	Implementasi konsisten dan outcome dapat diukur.
5	Terverifikasi & diperbaiki	Efektivitas diverifikasi dan gap ditutup melalui corrective action serta continual improvement.

Skala 0–5 tersebut adalah skala instrumen evaluasi, bukan skala resmi ISO 37301. Nilai tinggi juga tidak boleh diberikan hanya karena dokumen kebijakan terlihat lengkap. Diterapkan prinsip evidence gate: jika komitmen hanya berupa pernyataan tanpa bukti implementasi, skor area tersebut dibatasi maksimal pada level 2.

9. Dari Skor ke Kesimpulan

Untuk membuat hasil mudah dibaca manajemen, nilai akhir dapat dikonversi menjadi lima kategori. Kategori ini berfungsi sebagai alat komunikasi, bukan pengganti analisis finding.

Nilai	Kategori	Makna
85–100	Sangat kuat / terverifikasi	Sistem dan substansi kuat; implementasi, outcome, assurance dan improvement terbukti.
70–84,9	Kuat	Sistem memadai dengan gap minor atau evidence outcome yang masih perlu diperkuat.
55–69,9	Menengah / perlu penguatan	Komitmen telah ada dan sebagian diterapkan, tetapi terdapat gap material.
40–54,9	Lemah / berisiko	Kontrol atau evidence lemah dan risiko ketidakpatuhan tinggi.
<40	Kritis / tidak memadai	Komitmen atau sistem tidak memadai atau terdapat kegagalan material.

Namun angka tidak boleh menjadi satu-satunya kesimpulan. Laporan profesional tetap harus menunjukkan evidence, finding, risiko, akar masalah, tindakan korektif, owner, tenggat waktu dan bukti closure. Dua perusahaan dengan skor yang sama dapat mempunyai profil risiko yang sangat berbeda.

10. Evidence: Jantung Penilaian Profesional

Kekuatan sebuah penilaian ditentukan oleh kualitas evidence. Dokumen kebijakan merupakan titik awal, bukan titik akhir. Evaluator perlu menyusun evidence chain yang menghubungkan pernyataan dengan pelaksanaan.

Urutan	Evidence
1	Policy dan komitmen formal.
2	Compliance obligations dan risk register.
3	SOP, contract, supplier requirements dan operational controls.
4	Records: training, FPIC, supplier assessment, transaksi, grievance dan CAPA.
5	Data operasional dan spasial.
6	Wawancara dan observasi.

Jika suatu klaim tidak memiliki bukti yang cukup, kesimpulan yang profesional bukan “dianggap terpenuhi”, melainkan “evidence belum memadai”. Perbedaan ini sangat penting untuk menjaga independensi dan defensibility hasil assessment.

11. Contoh Cara Membaca Satu Temuan

Misalkan sebuah perusahaan menyatakan bahwa 100 persen bahan bakunya berasal dari sumber bertanggung jawab. Evaluator menemukan supplier list dan kontrak yang memuat klausul sustainability. Namun hanya 60 persen pemasok yang dapat ditelusuri sampai lokasi geografis, sementara pemasok berisiko tinggi belum menjalani enhanced due diligence.

Dengan lensa ISO 37301, masalah utamanya berada pada operational control, risk-based due diligence, performance evaluation dan improvement. Dengan lensa Dunn, efektivitas dan adequacy belum dapat dinyatakan tinggi karena mekanisme yang tersedia belum mampu memberikan keyakinan yang memadai terhadap risiko sumber. Temuan akhirnya bukan sekadar “traceability belum 100 persen”, tetapi “klaim responsible sourcing belum sepenuhnya didukung oleh sistem verifikasi berbasis risiko”.

Contoh tersebut menunjukkan mengapa pendekatan dua lensa lebih informatif daripada checklist tunggal. Ia mengubah audit dari pencarian dokumen menjadi pengujian hubungan antara komitmen, risiko, kontrol dan outcome.

12. Prosedur Praktis Assessment

1. Menentukan objek, periode, unit usaha dan batas rantai pasok.
2. Menetapkan *compliance obligations* dan stakeholder yang relevan.
3. Melakukan document review dan menyusun evidence register.
4. Memetakan evidence ke klausul ISO 37301.
5. Memecah sustainability, FPIC dan traceability menjadi indikator yang dapat diuji.
6. Melakukan interview, observasi atau verifikasi spasial bila diperlukan.
7. Memberikan skor evidence 0–5 dan mencatat confidence serta gap.
8. Menilai enam kriteria Dunn untuk outcome kebijakan.
9. Menghitung nilai terintegrasi dan menetapkan finding.
10. Menyusun CAPA, owner, timeline dan mekanisme verifikasi closure.

13. Kekuatan dan Batasan Kerangka

Kekuatan utama pendekatan ini adalah kemampuannya menggabungkan disiplin compliance management dengan evaluasi kebijakan. Ia dapat digunakan untuk membaca perusahaan secara lebih utuh: bukan hanya apakah perusahaan mempunyai policy, tetapi apakah policy tersebut dikelola sebagai sistem dan menghasilkan outcome.

Batasannya juga harus dinyatakan. ISO 37301 bukan standar khusus sustainability atau FPIC, sehingga indikator substantif untuk kedua isu perlu ditetapkan berdasarkan kewajiban hukum, komitmen korporasi, kontrak, standar yang dipilih, dan konteks risiko. Demikian pula, Dunn

merupakan kerangka evaluasi kebijakan, bukan standar assurance. Karena itu, hasil penilaian harus disebut sebagai assessment atau evaluation sesuai ruang lingkupnya, bukan sertifikasi ISO 37301.

Keterbatasan evidence juga harus transparan. Desk assessment berbasis dokumen tidak boleh diperlakukan setara dengan field verification. Semakin besar risiko dan semakin material klaim, semakin tinggi kebutuhan terhadap bukti independen dan verifikasi lapangan.

14. Penutup: Dari Corporate Promise ke Corporate Accountability

Komitmen sustainability, FPIC dan responsible sourcing akan semakin penting dalam dunia bisnis yang menghadapi tuntutan pasar, regulator, investor, masyarakat dan konsumen. Namun kredibilitas komitmen tidak dibangun oleh jumlah halaman policy. Kredibilitas dibangun ketika organisasi mampu menunjukkan hubungan yang konsisten antara janji, kewajiban, risiko, kontrol, pelaksanaan dan hasil.

ISO 37301 memberikan kerangka untuk memastikan organisasi memiliki sistem yang mampu mengelola kepatuhan. William N. Dunn memberikan perspektif untuk bertanya apakah kebijakan tersebut efektif, efisien, memadai, adil, responsif dan tepat. Ketika kedua pendekatan dipadukan, penilaian tidak lagi berhenti pada pertanyaan “apakah ada kebijakan?”, tetapi bergerak menuju pertanyaan yang lebih penting: “apakah komitmen tersebut bekerja, siapa yang merasakan hasilnya, risiko apa yang masih tersisa, dan apakah perusahaan dapat membuktikannya?”

Pada akhirnya, tujuan assessment bukan menghasilkan angka yang indah. Tujuannya adalah menghasilkan pengetahuan yang dapat dipakai untuk mengambil keputusan: mempertahankan kontrol yang efektif, memperbaiki kelemahan, meningkatkan transparansi, melindungi hak, mengurangi risiko lingkungan dan sosial, serta memastikan bahwa responsible sourcing benar-benar bertanggung jawab dari sumber sampai produk akhir.

Referensi

- ISO. (2021). ISO 37301:2021, Compliance management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization.
- Dunn, W. N. (2018). Public policy analysis: An integrated approach (6th ed.). Routledge.
- ISO. (2024). ISO 37301:2021/Amd 1:2024, Compliance management systems — Requirements with guidance for use — Amendment 1: Climate action changes.