

STRATEGI KOMUNIKASI DALAM TATA KELOLA PENGEMBANGAN KELAPA SAWIT DI INDONESIA

Communication Strategy of Oil Palm Development Governance in Indonesia

Heldi Yunan Ardian^{1*}, Delima Hasri Azahari²

¹Institut Pertanian Bogor

Jln. Kamper Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680, Jawa Barat, Indonesia

²Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian

Jln. Tentara pelajar No. 3B, Bogor 16111, Jawa Barat, Indonesia

*Korespondensi penulis. E-mail: heldiwow@yahoo.com

Naskah diterima: 3 April 2020

Direvisi: 30 Mei 2020

Disetujui terbit: 10 Juni 2020

ABSTRACT

Natural resource management generally involves parties who have conflicts of power and interests. For Indonesia, palm oil development has a positive impact on people's welfare and economic gain. However, the palm oil industry's growth in its development caused controversy, especially among the international community. In this study, a stakeholder analysis was carried out to determine the degree of influence and interest of the relevant engagements and formulate an appropriate and solutive communication strategy in improving palm oil governance in Indonesia. The stakeholder analysis study was carried out based on the results of three levels of Fairclough discourse analysis based on online media publications, interviews, and observations during 2015-2018. The findings of this study indicate that there are 31 of the 40 stakeholders identified in the Crowd quadrant that showed an uproar about the controversy over oil palm development in Indonesia came from parties who did not need to be significant for governance improvement. On the other hand, stakeholders who have strategic positions are not invited to determine more actively to reach consensus. This study implies that sustainable oil palm development can be achieved if accompanied by promoting constructive communication among stakeholders to reach mutual understanding.

Keywords: *discourse analysis, environmental communication, palm oil, stakeholder analysis*

ABSTRAK

Pengelolaan sumber daya alam umumnya melibatkan pihak-pihak yang memiliki konflik pengaruh dan kepentingan. Bagi Indonesia, pengembangan kelapa sawit memiliki dampak positif pada kesejahteraan rakyat dan pembangunan ekonomi nasional. Namun demikian, industri kelapa sawit dalam perkembangannya menimbulkan kontroversi, terutama di kalangan masyarakat internasional. Dalam kajian ini, analisis pemangku kepentingan dilakukan untuk mengetahui derajat pengaruh dan kepentingan dari pemangku kepentingan yang terlibat serta merumuskan strategi komunikasi yang tepat dan solutif dalam perbaikan tata kelola kelapa sawit di Indonesia. Kajian analisis pemangku kepentingan dilakukan berdasarkan hasil tiga tingkat analisis diskursus *Fairclough* berdasarkan publikasi media *online*, wawancara, dan observasi selama periode 2015–2018. Temuan kajian ini menunjukkan bahwa terdapat 31 dari 40 pemangku kepentingan yang teridentifikasi berada pada kuadran *Crowd* yang menunjukkan adanya indikasi bahwa keriuhan mengenai kontroversi pengembangan kelapa sawit di Indonesia bersumber dari pihak-pihak yang sebetulnya tidak terlalu berpengaruh signifikan terhadap perbaikan tata kelola. Di lain pihak, pemangku kepentingan yang memiliki posisi strategis tidak diajak untuk berpartisipasi lebih aktif untuk mencapai sebuah konsensus. Studi ini memberikan implikasi bahwa pembangunan kelapa sawit berkelanjutan dapat dicapai apabila disertai dengan mengedepankan komunikasi konstruktif antar pemangku kepentingan untuk mencapai pemahaman bersama.

Kata kunci: *analisis diskursus, komunikasi lingkungan, kelapa sawit, analisis pemangku kepentingan*

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya alam pada umumnya melibatkan pihak-pihak yang memiliki konflik pengaruh dan kepentingan. Pengembangan industri kelapa sawit Indonesia yang signifikan menjadikan Indonesia sebagai

negara produsen terbesar di dunia. Permintaan minyak kelapa sawit dunia juga terus mengalami peningkatan karena banyaknya produk olahan yang menggunakan minyak sawit sebagai bahan baku berbagai industri. Hal tersebut berdampak pada ekspansi areal perkebunan yang juga terus meningkat bagi Indonesia, pengembangan kelapa sawit memberikan dampak positif

terhadap kesejahteraan masyarakat dan perolehan devisa bagi negara. Data Direktorat Jenderal Perkebunan (2017) menyebutkan bahwa volume ekspor kelapa sawit pada tahun 2016 mencapai 24 juta ton dengan nilai 16 miliar dollar Amerika. Industri kelapa sawit yang bersifat padat karya (*labour intensive*) juga memberikan manfaat terhadap penyediaan lapangan kerja, yaitu terdapat 2,5 juta petani dan 4,2 juta tenaga kerja yang menggantungkan mata pencahariannya dari industri kelapa sawit.

Luas perkebunan meningkat hampir dua kali lipat, yaitu dari 6,7 juta ha pada tahun 2007, menjadi 14,3 juta ha pada tahun 2018. Perkebunan rakyat berkontribusi terhadap 36,5% produksi minyak sawit nasional dengan luas areal perkebunan mencapai 5,8 juta ha atau setara dengan 42,3% dari total areal perkebunan sawit nasional. Namun demikian ekspansi industri minyak kelapa sawit dalam perkembangannya menimbulkan kontroversi khususnya di kalangan masyarakat Internasional khususnya di kawasan Eropa dan Amerika yang dikaitkan empat isu utama yang dikaitkan dengan pengembangan kelapa sawit di Indonesia yaitu: isu lingkungan (Vijay et al. 2016; Wilcove dan Koh 2010; Orsato et al. 2013), isu sosial (Nesadurai 2013; Oosterveer et al. 2014), isu ekonomi (Rist et al. 2010; Anggraini dan Grundmann, 2013) dan isu kesehatan (Khor 2011; McNamara 2013).

Pengembangan industri kelapa sawit yang diikuti dengan peningkatan permintaan dan konsumsinya menggeser penggunaan sumber minyak nabati lainnya seperti minyak jagung, minyak kedelai, minyak biji bunga matahari, dan minyak canola yang sebelumnya diproduksi dan dikuasai oleh sebagian besar negara di kawasan Eropa dan Amerika Serikat. Dharmawan dan Sarianti (2015) dan Tan et al. (2009) menyatakan bahwa pergeseran konsumsi jenis minyak nabati dimaksud disebabkan karena tanaman penghasil minyak nabati nonsawit tertinggal jauh dari segi efisiensi bila dibandingkan dengan kelapa sawit, baik dari segi biaya produksi, pemeliharaan hingga luasan lahan yang dibutuhkan. Alonso-Fradejas et al. (2016) berpendapat bahwa karakteristik sawit yang multiguna (*flex crop*) memunculkan aspek politik ekonomi komoditas ini karena mampu mematahkan dominasi "*food regime*" sebelumnya.

Konflik kepentingan yang terjadi untuk menjaga keseimbangan antara aspek lingkungan, ekonomi dan sosial dalam pengelolaan sumber daya alam inilah yang kemudian menuntut masing-masing pihak, baik sebagai individu maupun sebagai representasi dari suatu pemangku kepentingan tertentu untuk

melakukan perubahan untuk mendapatkan manfaat yang diharapkan. Dalam hal ini komunikasi pembangunan dibutuhkan untuk menyediakan *platform* yang mampu memfasilitasi proses saling bertukar informasi, mengembangkan keterampilan mendasar dan aksi kolektif, khususnya bagi pihak yang berada dalam posisi paling rentan (Wilkins et al. 2014). Dengan demikian, kajian ini bertujuan untuk menganalisis derajat pengaruh dan kepentingan dari pemangku kepentingan serta merumuskan strategi komunikasi yang tepat dan solutif dalam perbaikan tata kelola kelapa sawit di Indonesia.

Kajian ini memberikan gambaran besar mengenai pergeseran paradigma pembangunan berkelanjutan global, sejalan dengan berakhirnya periode *Millennium Development Goals* (MDGs) pada tahun 2015. MDGs yang sebelumnya lebih berfokus pada pembangunan manusia menjadi lebih komprehensif yang meliputi pembangunan manusia, ekonomi, dan lingkungan dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs). Tiga pilar pembangunan berkelanjutan MDGs disempurnakan dalam SDGs menjadi lima prinsip-prinsip mendasar yang menyeimbangkan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan, yaitu 1) *people* (manusia), 2) *planet* (bumi), 3) *prosperity* (kemakmuran), 4) *peace* (perdamaian), dan 5) *partnership* (kerja sama). Hadirnya dua prinsip baru yaitu "perdamaian" dan "kerja sama" mengindikasikan bahwa pembangunan berkelanjutan hanya dapat dicapai dengan mengedepankan komunikasi konstruktif antarpara pemangku kepentingan dan mengurangi kontroversi demi tercapainya konsensus atau *mutual understanding*. Hal ini sejalan dengan pendapat Servaes (2017) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan kunci dari suksesnya pembangunan berkelanjutan. Omisore (2018) menambahkan bahwa pembangunan berkelanjutan hanya bisa dicapai dengan kerja sama yang berkelanjutan pula antara pemangku kepentingan pemerintah, LSM lokal dan internasional, pihak swasta dan organisasi terkait lainnya.

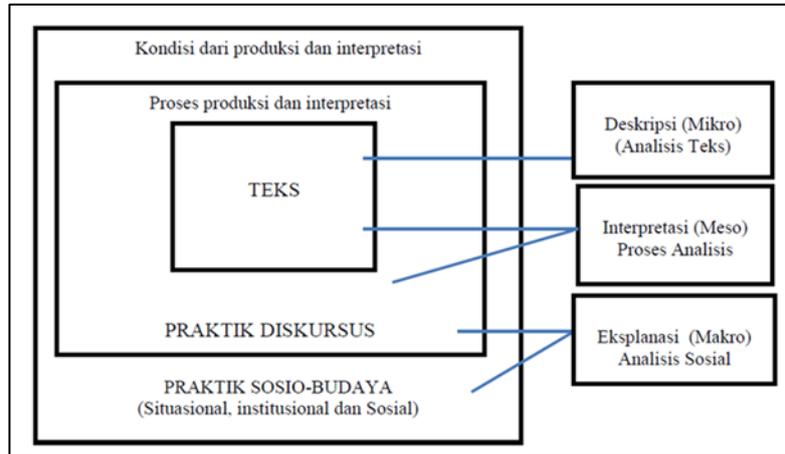
METODOLOGI

Kajian ini merupakan tiga rangkaian analisis diskursus media online mengenai kontroversi tata kelola kelapa sawit dengan mengadopsi model analisis tiga tingkat *Fairclough* untuk menghubungkan teks yang mikro dengan konteks masyarakat yang makro dengan cara mengombinasikan tradisi tekstual yang selalu melihat bahasa dalam ruang tertutup dengan konteks masyarakat yang lebih luas sehingga

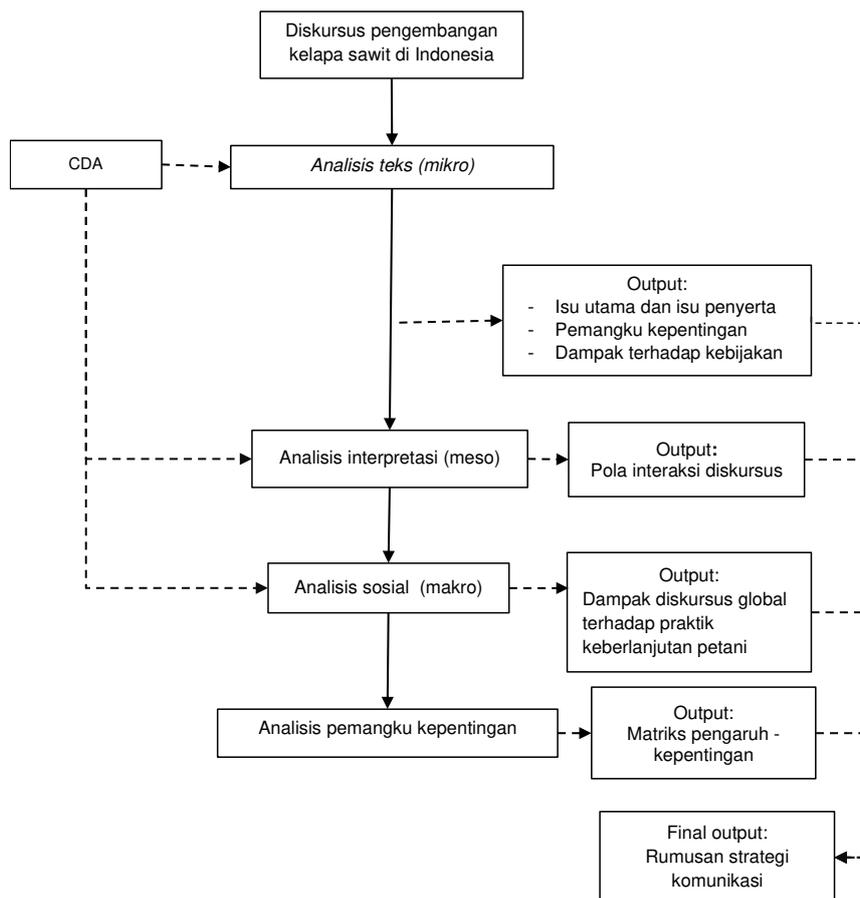
mempunyai kontribusi dalam analisis sosial dan budaya (Eriyanto 2012). Gambar 1 menyajikan model tiga dimensi *Critical Discourse Analysis* (CDA) dari Fairclough ini. Metode penelitian yang digunakan terbagi menjadi dua tahapan utama yaitu analisis diskursus yang mengadopsi model analisis tiga tingkat Fairclough dan analisis pemangku kepentingan yang terlibat di dalamnya sebagaimana bagan alur seperti disajikan dalam Gambar 2.

Kerangka Pemikiran

Pada umumnya penelitian mengenai kelapa sawit dipresentasikan dengan memberikan penjelasan teknis yang ilmiah mengenai aspek positif dan aspek negatif pengembangan industri kelapa sawit. Aspek negatif kelapa sawit dikaitkan dengan isu lingkungan seperti: deforestasi, hilangnya keanekaragaman hayati, polusi, dan gas rumah kaca. Aspek negatif



Gambar 1. Model tiga dimensi CDA Fairclough.



Gambar 2. Alur penelitian dengan menggunakan model CDA Fairclough

kelapa sawit juga banyak dikaitkan dengan isu sosial dan ekonomi yang meliputi: kesejahteraan petani, ketahanan pangan, konflik lahan dan konflik sosial. Isu negatif dimaksud kemudian berkembang menjadi sebuah diskursus lingkungan di tingkat global. Kajian mengenai wacana dimaksud dianalisis secara terpisah atau tidak dilanjutkan dengan penelitian yang mengkaji implikasi maupun dampak dari adanya tekanan-tekanan atas isu keberlanjutan yang sesungguhnya terjadi di lapang hingga mengerucut di level petani. Atau dengan kata lain, penelitian yang ada sekarang belum menghubungkan diskursus global mengenai kelapa sawit berkelanjutan dengan praktik keberlanjutan yang diadopsi oleh petani.

Hansen et al. (2015) menyatakan penelitian komunikasi lingkungan dalam tiga hingga empat dekade terakhir menunjukkan tren dan pendekatan dalam penelitian yang menyoroti peran yang dimainkan oleh media serta proses komunikasi dalam masyarakat dan kehidupan politik secara sempit dan lebih banyak membahas masalah keilmuan, kesehatan, dan risiko lingkungan. Studi mengenai sawit berkelanjutan sesuai hasil identifikasi *Thomson Reuters Institute for Scientific Information (ISI)* mengalami peningkatan signifikan dari 11 publikasi pada tahun 2004 menjadi 713 publikasi pada tahun 2013. Namun demikian peningkatan ini hanya terjadi di ranah penelitian teknis seperti pemanfaatan limbah kelapa sawit, penggunaan lahan dan alih fungsi lahan, keanekaragaman hayati dan aspek sosial-ekonomi yang kurang menjangkau aspek keberlanjutan. Era setelah tahun 2013 ditandai dengan kajian mengenai diskursus, publikasi dan media yang berhubungan erat dengan proses membangun legitimasi melalui isu ekonomi, sosial, lingkungan, dan kesehatan (Carciollani et al. 2019), peran ilmuwan dalam membentuk opini publik melalui proses *framing* (Ekayani et al. 2015), *framing* media terhadap konservasi hutan (Park dan Kleinschmit 2015; Sadath dan Rahman 2016)

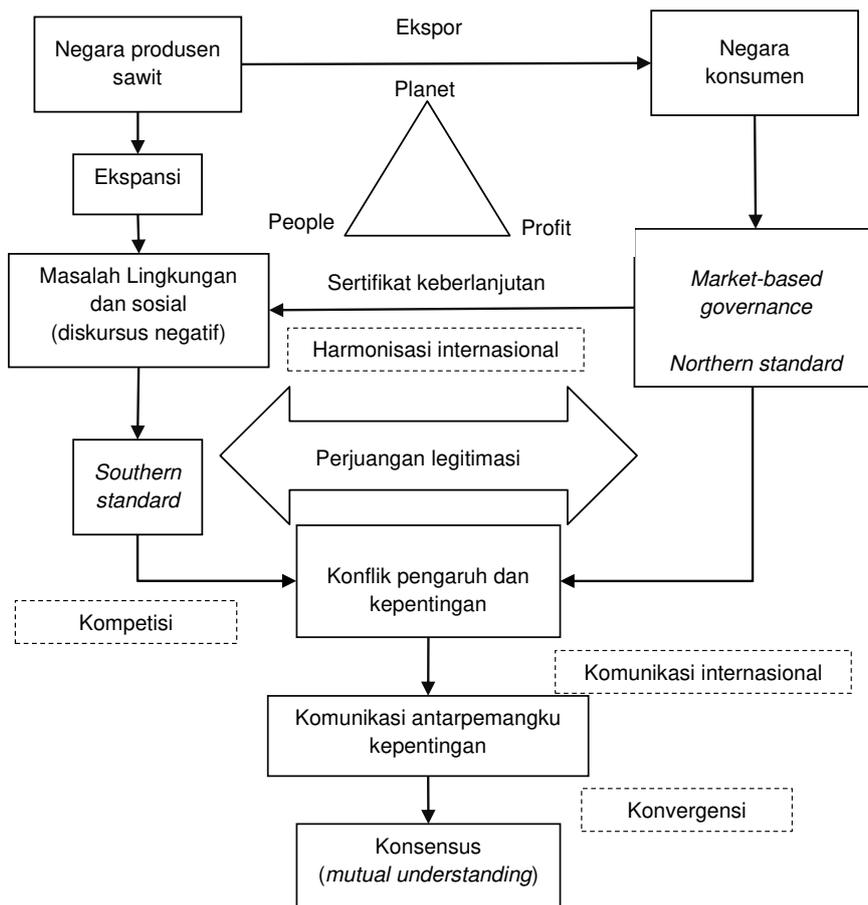
Sharp dan Richardson (2001) menekankan pentingnya penelitian diskursus yang tidak hanya berhenti di tahap analisis teks sehingga penelitian lebih banyak mencakup aspek-aspek lain dari suatu pembuatan kebijakan yang berada di luar pembahasan teks-teks dimaksud. Suatu penelitian analisis diskursus akan lebih memberikan manfaat yang lebih signifikan jika dilanjutkan hingga ke analisis kebijakan publik dan siapa saja yang terlibat atau yang terpengaruh oleh adanya kebijakan dimaksud. Pendekatan ini diyakini akan memberikan lebih banyak kegunaan dibandingkan dengan

penelitian yang hanya menggunakan pendekatan *textual-oriented*. Hal penting yang perlu dilakukan adalah menganalisis mengenai perbedaan antara apa yang dikatakan (*rethoric*) dan kenyataan apa yang sebenarnya terjadi (*action*) serta mencari dan menganalisis saat-saat kritis dalam suatu pengambilan kebijakan untuk memberikan umpan balik yang dapat digunakan oleh para pemuat kebijakan.

Berdasarkan asumsi bahwa pengembangan kelapa sawit di Indonesia telah memunculkan diskursus akan pentingnya aspek keberlanjutan dalam tata kelolanya, maka analisis diskursus merupakan pintu masuk bagi peneliti untuk mengidentifikasi berbagai isu dan permasalahan yang ada dan membagi isu-isu dimaksud berdasarkan akar permasalahannya dalam klaster-klaster yang spesifik. Hal tersebut dilakukan mengingat bahwa masing-masing klaster isu memiliki hubungan erat dengan aktor-aktor yang memiliki peran dan kepentingan yang berbeda pula, sehingga dalam penelitian ini analisis diskursus dilanjutkan dengan analisis pemangku kepentingan.

Grimble dan Chan (1995) mengemukakan alasan mengapa analisis pemangku kepentingan dibutuhkan antara lain karena: (1) eksternalitas, yaitu adanya kondisi di suatu wilayah tertentu yang berdampak luas hingga ke wilayah lainnya; (2) adanya ketidakjelasan dalam hak kepemilikan atau hak kepemilikan yang terbuka terhadap sumber alam yang disebabkan tidak berfungsinya lembaga yang mengatur tata kelolanya; (3) adanya pemangku kepentingan yang memiliki tingkat kepentingan dan agenda yang berbeda; dan (4) adanya pertukaran kondisi atau pergantian konsekuensi (*trade offs*) yang dilakukan terhadap kebijakan mengenai penggunaan dan pengelolaan sumber daya alam misalnya terjadinya kontroversi antara tujuan kebijakan nasional mendorong konservasi hutan dengan keinginan masyarakat lokal untuk membersihkan lahan hutan untuk pertanian.

Penelitian ini ingin menunjukkan bagaimana standar keberlanjutan di tingkat global yang berpedoman pada *global-based governance* berpengaruh pada tata kelola sawit di Indonesia. Selain itu, penelitian ini ingin mengungkapkan bagaimana pemangku kepentingan yang ada memperjuangkan legitimasinya. Selanjutnya, analisis pemangku kepentingan diharapkan dapat mengidentifikasi derajat pengaruh dan kepentingan yang berkontribusi pada strategi komunikasi yang efektif untuk menyelesaikan persoalan-persoalan tata kelola di Indonesia. Secara umum, maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dijabarkan dalam skema yang disajikan dalam Gambar 3.



Gambar 3. Kerangka konseptual penelitian

Diagram di atas menunjukkan hubungan konseptual dengan tiga aspek mendasar dari konvergensi kebijakan lingkungan Holzinger et al. (2008) yaitu:

1. Harmonisasi internasional mengacu pada hasil kesepakatan tertentu dari kerja sama internasional, pemerintah suatu negara secara hukum perlu mengadopsi kebijakan yang sejalan dengan persyaratan hukum internasional.
2. Komunikasi transnasional yang meliputi (a) interaksi pemerintah dimana masing-masing negara cenderung untuk mengembangkan struktur dan konsep yang serupa dari waktu ke waktu; (b) peran lembaga-lembaga internasional untuk melakukan konvergensi sehingga masing-masing negara dapat saling belajar dan berbagi pengalaman (*knowledge transfer*) dalam mencari solusi dari sebuah permasalahan; dan (c) pemecahan masalah secara transnasional yang melibatkan jaringan elit transnasional atau komunitas epistemik (*epistemic community*). Difusi pengetahuan secara profesional melalui jaringan transnasional atau komunitas

epistemik memainkan peran penting dalam memfasilitasi penyebaran konsep kebijakan secara musyawarah dan pembelajaran.

3. Kompetisi peraturan, dalam hal ini negara-negara menyesuaikan peraturan standar mereka untuk mengatasi tekanan persaingan yang muncul dari integrasi ekonomi internasional.

Konvergensi kebijakan lingkungan global tersebut telah dijelaskan oleh beberapa peneliti yang menghubungkan aspek keberlanjutan dengan skema sertifikasi di antaranya tentang munculnya jaringan transnasional yang memunculkan konsep tata kelola multi pemangku kepentingan (*multi-stakeholder governance*) atau *global private governance* dalam tata kelola sawit di Indonesia (Pichler 2013; Hosspsess dan Kentin 2014; Kohne 2014; dan Glasbergen 2018).

Lingkup Bahasan

Pemangku kepentingan yang dianalisis merupakan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan diskursus mengenai

pengembangan kelapa sawit di Indonesia yang terdiri dari pihak pemerintah, LSM, korporasi, akademisi/peneliti, media dan lembaga sertifikasi. Pemangku kepentingan dalam kajian ini merupakan pemangku kepentingan yang berbasis di Indonesia untuk memberikan kajian spesifik yang bersumber dan berdasarkan sudut pandang Indonesia sebagai negara produsen dan eksportir utama komoditas kelapa sawit.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Jakarta dengan mengidentifikasi diskursus mengenai pengembangan kelapa sawit di Indonesia yang meliputi: isu lingkungan, isu sosial, isu ekonomi, dan isu kesehatan yang teridentifikasi di media online dalam kurun waktu 2015 hingga tahun 2018.

Jenis dan Cara Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada analisis teks dilakukan dengan mengumpulkan korpus teks berupa dokumen, opini, berita, dan press release yang bersumber dari media online selama kurun waktu 2015–2018. Selanjutnya, data yang telah diperoleh diolah dengan menggunakan perangkat lunak Nvivo 11.

Kajian ini merupakan suatu rangkaian analisis yang satu sama lain saling berkaitan. Identifikasi permasalahan atau diskursus di media online dilanjutkan dengan analisis pemangku kepentingan sebagaimana Tabel 1.

Analisis Data

Analisis pemangku kepentingan dalam penelitian ini merupakan hasil penjabaran dari hasil analisis teks dan analisis interpretasi yang telah dilakukan sebelumnya. Nurrochmat et al. 2016 menjelaskan bahwa analisis konten sering dikategorikan sebagai bagian dari “analisis kualitatif”. Namun demikian, analisis konten kemudian berkembang oleh ilmuwan dengan pendekatan “kuantitatif”. Melalui pendekatan ini analisis konten dilakukan dengan lebih sistematis, dapat direplikasi serta didukung sistem kategori yang dapat mengevaluasi kata pada teks berdasarkan aturan pengkodean (coding) tertentu. Dalam tahapan ini hasil analisis teks yang telah di-coding menggunakan perangkat lunak Nvivo 11 digunakan sebagai bahan untuk analisis pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan dalam tahap ini dianalisis melalui pengelompokan pemangku kepentingan yang dijabarkan dengan

menggunakan metode kuadran “pengaruh (*influence/power*) – kepentingan (*interest*)” yang dikembangkan oleh Ackermann dan Eden (2011).

Kartodihardjo (2017) menjelaskan bahwa berbagai cara diupayakan untuk memperluas arena komunikasi antarpihak dengan memanfaatkan informasi yang secara global tersedia. Peran aktor-aktor di luar pemerintah seperti lembaga internasional, LSM, kelompok-kelompok peneliti, dan asosiasi swasta memegang peran sangat penting. Berbagai organisasi di luar pemerintah tersebut telah berjalan untuk mencapai tujuan-tujuan politik melalui dua cara yaitu secara langsung mendukung pemerintah atau mengambil sikap sebagai oposisi. Kelompok di luar pemerintah tersebut dalam banyak hal menjadi tidak sejalan dengan pemerintah. Hal ini turut memperluas arena kebijakan dipengaruhi dan dirumuskan.

Kartodihardjo menambahkan bahwa perkembangan pola interaksi para aktor di atas berdampak pada berkurangnya peran hubungan bilateral antarpemerintahan dan sebaliknya berdampak pula pada peningkatan hubungan kerja sama antara pemerintah dengan kelompok-kelompok di luar pemerintah. Demikian pula telah tumbuh pola hubungan baru antara lembaga-lembaga internasional dan aktor-aktor domestik. Hal ini juga menggambarkan interaksi antarpemangku kepentingan dalam pengembangan industri sawit di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data “pengaruh” diperoleh dari hasil tabulasi pernyataan atau sikap yang disampaikan oleh para pemangku kepentingan di media massa baik dalam bentuk berita *online*, press release maupun situs web. Semakin tinggi frekuensi kemunculan atau liputan media dari suatu pemangku kepentingan, semakin tinggi pula tingkat pengaruh dari pemangku kepentingan tersebut. Tingkat pengaruh ini, menurut Ashforth dan Gibbs dalam Solikhah dan Winarsih (2016), berhubungan dengan legitimasi. Legitimasi dapat diperoleh dengan berbagai macam cara, di antaranya melakukan komunikasi dengan para *stakeholder*. Keberadaan liputan media tentang lingkungan merupakan atribut eksternal yang dapat memengaruhi pandangan masyarakat. Liputan media akan meningkatkan reputasi pemangku kepentingan di mata masyarakat. Oleh karena itu, liputan media akan membentuk legitimasi pemangku kepentingan sehingga pemangku kepentingan dimaksud mendapat

Tabel 1. Tahapan pengumpulan data

Tujuan penelitian	Data yang ingin diperoleh	Cara mendapatkan data	Output
Mengidentifikasi dan memetakan diskursus yang berkembang dan menjadi kontroversi dalam tata kelola kelapa sawit di Indonesia.	Identifikasi permasalahan dan kebijakan. - Permasalahan dalam tata kelola kelapa sawit berkelanjutan. - Peraturan/kebijakan terkait kelapa sawit yang berkaitan dengan permasalahan.	Mengumpulkan korpus teks berupa dokumen, opini, berita dan press release di media online tentang pengembangan kelapa sawit di Indonesia selama kurun waktu 2015-2018.	- Isu utama dan isu penyerta. - Pemangku kepentingan. - Dampak terhadap kebijakan.
Mengidentifikasi dan menganalisis interpretasi/persepsi dari para pemangku kepentingan terhadap diskursus tata kelola kelapa sawit di Indonesia.	Interpretasi dan persepsi dari pemangku kepentingan mengenai diskursus yang berkembang secara lebih mendalam.	Wawancara dan Observasi (Seminar dan FGD).	Pola interaksi diskursus.
Menganalisis pengaruh dan dampak diskursus tentang tata kelola kelapa sawit di Indonesia terhadap praktik pertanian keberlanjutan yang diadopsi petani.	Keterkaitan antara wacana kelapa sawit berkelanjutan serta peran dan pengaruh pemangku kepentingan skala nasional (makro) terhadap praktik budi daya yang diadopsi petani.	Survey dan wawancara.	Informasi mengenai praktik keberlanjutan yang diadopsi oleh petani dan pihak yang berpengaruh terhadap adopsi dimaksud.
Menganalisis derajat pengaruh dan kepentingan dari pemangku kepentingan serta merumuskan strategi komunikasi yang tepat dan solutif dalam perbaikan tata kelola kelapa sawit di Indonesia.	Informasi mengenai aktor yang berpengaruh dan berkepentingan dalam tata kelola kelapa sawit di Indonesia. Hubungan antarpemangku kepentingan.	Rekapitulasi hasil analisis teks dan interpretasi yang telah dicoding menggunakan perangkat lunak Nvivo 11.	- Matriks pengaruh kepentingan. - Strategi komunikasi.

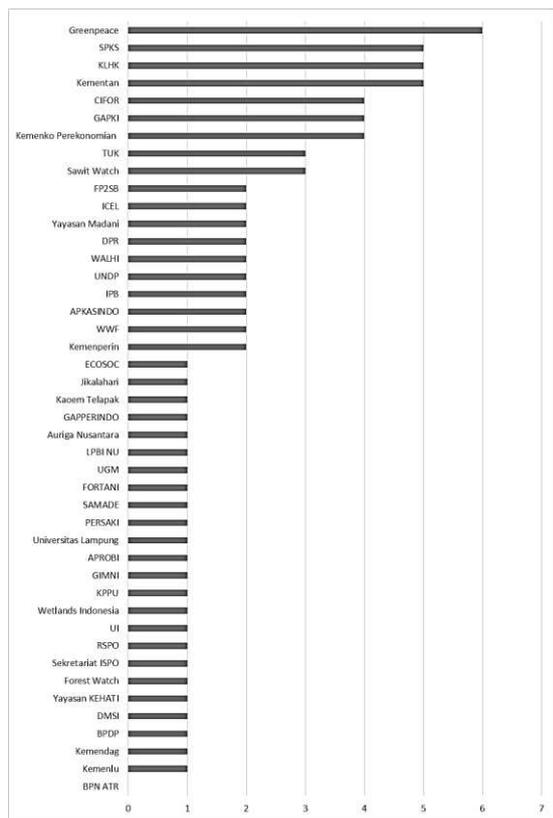
kepercayaan masyarakat dan memiliki tingkat pengaruh yang baik.

Sementara data “kepentingan” diperoleh dari pengulangan kata atau *word frequency* menggunakan perangkat lunak Nvivo 11. Dalam hal ini diasumsikan bahwa semakin tinggi pengulangan kata dari institusi dari para aktor yang teridentifikasi, semakin tinggi pula tingkat kepentingan dari pihak tersebut dalam tata kelola sawit di Indonesia.

Dalam hal ini pernyataan atau sikap dari pemangku kepentingan yang dimuat dalam media online merupakan representasi dari posisi strategis pemangku kepentingan tertentu yang diasumsikan mampu memberikan pengaruh terhadap proses formulasi atau perubahan kebijakan. Beberapa indikator keterlibatan pemangku kepentingan yang memengaruhi perubahan kebijakan antara lain pada isu mengenai: (1) kebakaran hutan dan lahan; (2) pembentukan dan pembubaran Indonesia Palm Oil Pledge (IPOP); (3) penguatan ISPO; (4)

pembahasan RUU Perkelapasawitan; (5) deforestasi; (6) alokasi dana BPDP; (7) restorasi lahan gambut; (8) moratorium sawit; dan (9) resolusi parlemen Uni Eropa.

Nilai pengaruh dari pemangku kepentingan berbanding lurus dengan kuantitas isu yang menjadi perhatian mereka. Semakin banyak mereka terlibat dalam sebuah isu, semakin berpengaruh pula peran mereka terhadap sebuah kebijakan tertentu. Grafik pada Gambar 4 mendeskripsikan pengaruh atau power dari pemangku kepentingan yang telah teridentifikasi. Gambar 4 menjelaskan bahwa Greenpeace dan SPKS merupakan LSM dengan nilai pengaruh yang tinggi. Sedangkan dari pihak pemerintah, Kementerian Pertanian, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta Kementerian Koordinator Perekonomian merupakan pihak yang memiliki otoritas yang tinggi dalam tata kelola sawit di Indonesia. Sementara itu nilai pengaruh yang tinggi juga dimiliki oleh GAPKI sebagai representasi dari pihak korporasi dan CIFOR sebagai representasi



Gambar 4. Tingkat pengaruh/influence pemangku kepentingan dalam pengembangan kelapa sawit

dari pihak ilmuwan yang pernyataan atau hasil penelitiannya paling banyak diacu.

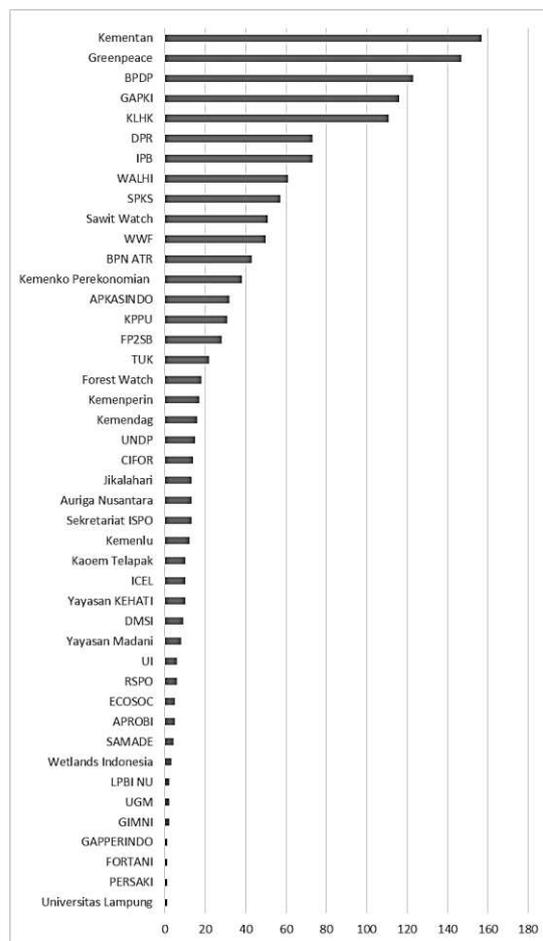
Di lain pihak, pemangku kepentingan dengan tingkat pengaruh yang rendah dimiliki oleh empat institusi pemerintah yaitu, Kementerian Agraria dan Tata Ruang (BPN), Kementerian Luar Negeri, Kementerian Perdagangan, dan Badan Pengelola Dana Perkebunan (BPDP). Rendahnya tingkat pengaruh ini mengindikasikan rendahnya keterlibatan pemangku kepentingan dimaksud dalam kontestasi diskursus. Hal ini juga disebabkan oleh rendahnya keterkaitan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) dari pemangku kepentingan terhadap komoditas sawit.

Hasil analisis pada Gambar 5 menunjukkan bahwa dari pihak pemerintah, Kementerian Pertanian merupakan pihak yang paling memiliki kepentingan terhadap diskursus mengenai sawit disusul oleh Badan Pengelola Dana Perkebunan (BPDP) dan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Sementara itu Greenpeace merupakan LSM yang memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan LSM lainnya. Dalam posisi lima besar, analisis pemangku kepentingan juga menempatkan

GAPKI sebagai pihak dengan tingkat kepentingan yang signifikan.

Sementara itu pemangku kepentingan dengan tingkat kepentingan yang rendah dimiliki oleh Universitas Lampung, PERSAKI, FORTANI dan GAPPERINDO. Beberapa hal bisa menjadi sebab rendahnya tingkat kepentingan yang dimiliki oleh suatu pihak. Salah satu di antaranya adalah rendahnya intensitas dukungan atau penolakan pada suatu isu. Dalam hal ini pemangku kepentingan dimaksud biasanya hanya menjadi pihak pendukung suatu isu atau bukan sebagai aktor utama.

Reed et al. (2009) menyatakan bahwa kepentingan dan pengaruh para aktor dapat dipahami dari perspektif para pelaku yang terlibat. Perbedaan tingkat kepentingan dan pengaruh para aktor dibedakan ke dalam empat



Gambar 5. Tingkat kepentingan dari pemangku kepentingan pengembangan kelapa sawit

kuadran, yaitu: *key players*, *contact setters*, *subjects* dan *crowd*. Reed menjelaskan bahwa metode ini pada umumnya menggunakan metode FGD dan wawancara semi terstruktur.

Kelebihan metode ini adalah peneliti bisa memprioritaskan pemangku kepentingan tertentu untuk masuk atau keluar dalam kuadran tertentu. Kelebihan lainnya adalah hasil penelitian akan mampu menggambarkan dinamika pengaruh antarpemangku kepentingan secara lebih nyata. Namun demikian metode ini juga memiliki kelemahan yaitu termarginalisasinya pemangku kepentingan yang tidak diprioritaskan oleh peneliti. Selain itu para pemangku kepentingan yang terlibat dalam matriks yang dikategorisasikan berdasarkan hasil FGD dan wawancara tidak memberikan penjelasan dan gambaran yang jelas mengenai dinamika dan konflik yang terjadi. Dengan demikian, pendekatan "kuantitatif" dari hasil analisis teks mampu memberikan hasil yang lebih obyektif dengan cara mengurangi kecenderungan keberpihakan informan pada pemangku kepentingan tertentu. Analisis pemangku kepentingan berdasarkan hasil analisis teks dan juga lebih memberikan penjelasan mengenai dinamika interaksi dikursus hingga terjadinya perubahan kebijakan dengan narasi yang rinci berdasarkan urutan waktu. Dengan demikian kelemahan-kelemahan dari metode analisis sebelumnya dapat dieliminasi.

Pada tahapan ini, hasil analisis tingkat kepentingan akan dipertemukan dengan hasil analisis tingkat pengaruh, dimana dalam hal ini tingkat kepentingan akan menjadi nilai absis pada sumbu x dan tingkat kepentingan akan menjadi nilai ordinat pada sumbu y. Titik koordinat yang dihasilkan menentukan posisi pemangku kepentingan dalam kuadran.

Key players merupakan pihak-pihak yang harus terlibat secara aktif karena memiliki kepentingan dan pengaruh yang tinggi terhadap tata kelola sawit. Dalam hal ini pemangku kepentingan yang terdapat dalam kuadran ini adalah: Kementerian Pertanian, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Greenpeace, dan GAPKI. Keempat pemangku kepentingan dimaksud, tanpa memandang peran masing-masing yang saling berseberangan, menurut Ackermann dan Eden (2011) perlu mendapat perhatian penuh dan berkesinambungan dari pemerintah agar dapat terus menjalankan peran strategisnya dalam tata kelola sawit di Indonesia.

Peran strategis Kementerian Pertanian dalam menjamin produksi sawit perlu didukung oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan khususnya dalam aspek legalitas lahan yang banyak menjadi sorotan, sehingga Indonesia bukan hanya mengasihkan sawit yang baik dari segi kuantitas, namun baik juga penghargaan terhadap jasa hutan dan lingkungan dalam tata kelolanya. Sementara peran strategis

Greenpeace yang mampu memberikan pengaruh secara langsung kepada perusahaan dan pembeli diharapkan mampu menjadi alat kontrol yang efektif bagi pihak korporasi (GAPKI) untuk selalu memproduksi sawit tanpa melupakan komitmennya dalam menjaga kelestarian lingkungan.

Context setters merupakan pihak-pihak yang memiliki pengaruh yang tinggi tetapi memiliki kepentingan yang rendah. Pemangku kepentingan yang termasuk dalam kuadran ini adalah SPKS, Sawit Watch, Kemenko Perekonomian, TUK dan CIFOR. Para pemangku kepentingan dalam kuadran ini berpengaruh penting dalam tata kelola sawit di Indonesia akan tetapi memiliki kepentingan yang lebih rendah daripada *key players*. Dengan demikian perlu strategi untuk menjadikan para pihak dimaksud sebagai pemangku kepentingan yang memungkinkan pada masa depan untuk dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan tentang sawit.

Sejalan dengan upaya untuk menggunakan *multi-stakeholder approach* dalam tata kelola sawit di Indonesia, peran Kemenko Perekonomian menjadi lebih strategis dalam upaya memperluas cakupan partisipasi dari pemangku kepentingan yang terlibat. Selain itu, fungsi koordinasi yang melekat dalam instistusi ini diharapkan mampu menghilangkan ego sektoral dari Kementerian atau Lembaga yang terlibat. Hal ini sebenarnya sudah diinisiasi oleh pemerintah dengan menunjuk Kemenko Perekonomian sebagai koordinator dalam proses penguatan ISPO dan program peremajaan sawit nasional. Mengingat dua kegiatan dimaksud melibatkan beberapa kementerian dan lembaga yang belum sinergis.

Perhatian juga perlu diberikan kepada SPKS, Sawit Watch, dan TUK sebagai pihak yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi untuk dapat dilibatkan dalam proses formulasi kebijakan. Kemampuan LSM-LSM ini dalam mengelola isu bersama dan menggalang dukungan, bahkan hingga ke politisi dan pemuka agama, menunjukkan bahwa mereka perlu diperhitungkan terutama dalam memengaruhi pemangku kepentingan lain dalam isu lingkungan dan sosial. Adanya kecenderungan dari peneliti luar negeri yang lebih mengutamakan untuk menggunakan data-data atau laporan dari pihak nonpemerintah merupakan hal yang perlu mendapat perhatian pemerintah. Hal ini mengindikasikan data-data hasil kajian yang dipublikasikan oleh LSM memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan data resmi pemerintah.

Peran CIFOR juga tidak kalah pentingnya dalam menghasilkan penelitian yang selama ini banyak mengungkapkan kritik terhadap tata kelola sawit di Indonesia. Hasil observasi menunjukkan bahwa CIFOR merupakan satu-satunya lembaga penelitian yang bisa masuk ke dalam forum diskusi yang diinisiasi oleh pihak pemerintah maupun pertemuan-pertemuan yang diselenggarakan oleh kalangan LSM. CIFOR memiliki potensi untuk dapat mengekspos upaya-upaya perbaikan tata kelola yang sudah dilakukan oleh pemerintah, sehingga lebih teruji dan sesuai dengan kaidah ilmiah. Tentunya hal ini juga akan berpengaruh terhadap upaya-upaya diplomasi untuk menjaga citra sawit di mata dunia

Subjects merupakan pihak-pihak yang memiliki kepentingan yang tinggi tetapi tingkat pengaruhnya rendah. Selalu mendukung namun kurang memiliki kapasitas terhadap dampak. Pemangku kepentingan dalam kuadran ini bisa memiliki peran strategis dengan membentuk kerja sama dengan pemangku kepentingan lainnya. Termasuk kelompok ini hanya satu pemangku kepentingan yaitu BPDP. Pemerintah perlu meningkatkan peran BPDP tidak hanya sebagai pengumpul dana pungutan ekspor namun juga untuk dapat lebih aktif berpartisipasi dalam hal penyusunan kebijakan strategis lainnya. Hasil observasi menunjukkan bahwa BPDP merupakan pemangku kepentingan yang secara umum berada di “belakang layar”.

Kontribusi BPDP lebih pada pendanaan atau *sponsorship* kegiatan seminar, konferensi atau kegiatan promosi/diplomasi ke luar negeri. Sementara peran BPDP dalam riset, peremajaan, pengembangan sarana dan prasarana serta subsidi biofuel belum terlalu berdampak signifikan terhadap perbaikan tata kelola sawit.

Crowd merupakan pihak-pihak yang memiliki kepentingan atau pengaruh yang rendah terhadap hasil-hasil yang diinginkan dan sedikit perlu dipertimbangkan tentang keberadaan mereka atau perlu bertemu dengan mereka. Pemangku Kepentingan yang berada dalam kuadran ini terbilang paling banyak, yaitu: Kementerian Luar Negeri, Kementerian Perindustrian, Kementerian Perdagangan, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN, DPR, KPPU, WALHI, WWF, Forest Watch, APKASINDO, UNDP, ECOSOC, Yayasan Madani, ICEL, Yayasan KEHATI, Kaoem Telapak, SAMADE, FP2SB, JIKALAHARI, GAPPERINDO, PERSAKI, FORTANI, DMSI, APROBI, GIMNI, Wetlands Indonesia, IPB, Universitas Lampung, Universitas Indonesia, UGM dan LPBI NU (Gambar 6).

Reed et al. (2009) menyatakan bahwa matriks kepentingan dan pengaruh pemangku kepentingan bersifat dinamis. Hal ini mungkin terjadi pada pemangku kepentingan yang berpotensi untuk berpindah kuadran seperti IPB, WWF, WALHI, dan DPR karena masih memiliki

<p>Subjects</p> <p>BPDP</p>	<p>Key players</p> <p>Kementan</p> <p>Greenpeace</p> <p>GAPKI</p> <p>KLHK</p>
<p>Crowds</p> <p>IPB/DPR</p> <p>WALHI</p> <p>WWF</p> <p>BPN/ATR</p> <p>KPPU</p> <p>APKASINDO</p> <p>FP2SB</p> <p>Kementu, Kemenperin, Kemendag, Forest Watch, APKASINDO, UNDP, ECOSOC, Yayasan Madani, ICEL, Yayasan KEHATI, Kaoem Telapak, SAMADE, JIKALAHARI, GAPPERINDO, PERSAKI, FORTANI, DMSI, APROBI, GIMNI, Wetlands Indonesia, Unifa, UI, UGM, LPBI NU.</p>	<p>Context setters</p> <p>SPKS</p> <p>Sawit Watch</p> <p>Kemenko Perekonomian</p> <p>TUK</p> <p>CIFOR</p>

Gambar 6. *Influence – Interest Matrix* (simplifikasi)

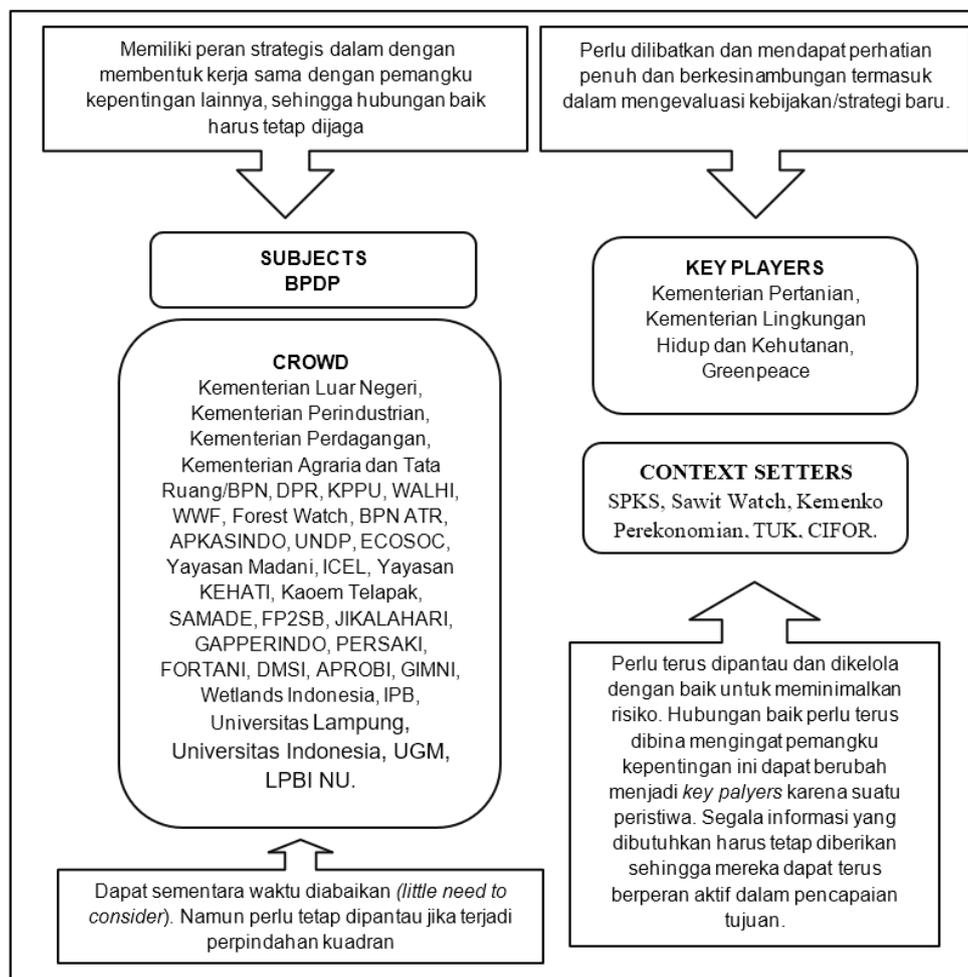
tingkat pengaruh dan kepentingan yang cukup tinggi walaupun masih dalam kelompok kuadran crowds. Dampak perubahan tersebut harus dipertimbangkan dan dijadikan bahan oleh pemerintah untuk merumuskan strategi dalam mengatasi isu yang terjadi. Sementara itu, Gambar 7 memperlihatkan strategi komunikasi yang dijabarkan oleh Reed et al. (2009) dan Eden (2011) berdasarkan analisis tingkat pengaruh dan kepentingan pemangku kepentingan dalam penelitian ini.

Adanya kebutuhan untuk berkomunikasi secara lebih terbuka dan partisipatif dalam bentuk keterlibatan elemen-elemen nonpemerintah dalam formulasi kebijakan berujung pada adanya sebuah konsensus dari pemangku kepentingan yang berkonflik untuk duduk bersama dalam satu meja. Perkembangan kontroversi ini menurut Ardian (2018) dan Ardian (2019) berimplikasi nyata pada urgensi penyelesaian masalah dengan menggunakan pendekatan multi-pihak (*multi-stakeholder approach*) sebagai bagian penting dalam

menjawab persoalan-persoalan tata kelola sawit di Indonesia yang belum terselesaikan.

Mencari dan Menciptakan Pijakan yang Sama (Common Ground)

Kolaborasi antarpemangku kepentingan lingkungan dikaitkan oleh Cox (2013) dengan upaya resolusi konflik dengan mengkaji model alternatif dalam mengatasi ketidakpuasan terhadap partisipasi publik dan metode resolusi konflik. Kolaborasi dimaksud dilakukan dengan cara mengundang para pemangku kepentingan untuk terlibat dalam diskusi pemecahan masalah dan bukan dalam bentuk advokasi maupun debat. Selain itu, pemangku kepentingan perlu dipertemukan dalam dialog yang fokus pada tujuan jangka panjang, mengutamakan proses pembelajaran dan pembagian kekuasaan (*power sharing*). “*Making communication count*” yang ditawarkan oleh Wilkins et al. (2014) tidak banyak berpengaruh untuk menguraikan kebuntuan komunikasi saat dihadapkan dengan kelompok developmentalis dan konservasionis. Kedua



Gambar 7. Strategi komunikasi berdasarkan *Influence – Interest Matrix*

Tabel 2. Strategi komunikasi tepat sasaran dalam pengembangan kelapa sawit

Klaster pemangku kepentingan	Strategi komunikasi tepat sasaran			
	Fungsi	Metode	Media komunikasi	Pesan
Negara mitra: Uni Eropa, Amerika Serikat	Konstistusif	- Pendekatan konsultatif - Kunjungan lapangan - Diplomasi	- Forum bilateral - Media massa - Media sosial	- Perencanaan jangka pendek dan jangka panjang yang jelas dalam perbaikan tata kelola kelapa sawit - Informasi yang transparan dan berimbang
LSM Konservasionis: Greenpeace, WWF, Sawit Watch, Forest Watch, TUK, WALHI, KEHATI, Wetlands	Konstistusif	- Pendekatan multi pemangku kepentingan - Pendekatan manfaat	- FGD - Seminar	- Mengedepankan aspek transparansi dan partisipasi multipihak - Peningkatan muatan keberlanjutan terhadap skema sertifikasi yang ada - Pentingnya upaya pencapaian konsensus
Pemangku kepentingan pemerintah utama: Kemenko Perekonimian, Kementan, KLHK, Kementerian ATR/BPN	Konstistusif	- Pendekatan multi-pemangku kepentingan - Pendekatan manfaat	Forum di bawah Kemenko Perekonimian	- Kesamaan visi untuk mengurangi ego sektoral - Review disharmoni kebijakan dan implementasi kebijakan satu peta - Pentingnya upaya pencapaian konsensus
Pemangku kepentingan pemerintah pendukung: Kemenlu, Kemendag, Kemenperin	Pragmatis	Pendekatan multi-pemangku kepentingan	- Forum sosialisasi - FGD	- Penguatan <i>bargaining position</i> Indonesia - Penanganan isu negatif - Bahan diplomasi berdasarkan <i>scientific evidence</i>
LSM berbasis petani: SPKS, SPI, APKASINDO	Pragmatis Konstistusif	Komunikasi advokasi	- Forum sosialiasi - Pendidikan dan pelatihan - Penyuluhan	- Penguatan kelembagaan petani - Penguatan kemitraan dengan perusahaan - Pembenahan aspek legalitas lahan - Pengutamaan intensifikasi - Terbukanya akses petani terhadap sertifikasi keberlanjutan
Akademisi dan lembaga penelitian: IPB, UI, CIFOR, WRI, LIPI, Badan Litbang Kementerian	Konstistusif	Pendekatan multi-pemangku kepentingan	Penelitian bersama (<i>joint research</i>)	- Upaya untuk menghasilkan penelitian (publikasi ilmiah) yang tidak memihak dan kredibel - Bahan diplomasi berdasarkan <i>scientific evidence</i>
Institusi penyandang dana: BPDP, UNDP, USAID, UK AID, the Asia Fondation, IDH	Konstistusif	Pendekatan multi-pemangku kepentingan	Forum di bawah Kemenko Perekonimian	- Dukungan terhadap petani dalam mengakses sertifikasi keberlanjutan - Penelitian yang mendukung peningkatan aspek keberlanjutan - Program pemerintah yang inklusif
Korporasi: GAPKI dan perusahaan	Konstistusif	- Pendekatan multi pemangku kepentingan - Pendekatan manfaat	- FGD - Seminar	- Memperkuat kemitraan dengan petani - Penyediaan <i>platform</i> komunikasi khususnya dengan LSM - Pentingnya upaya pencapaian konsensus
Media	Konstistusif Pragmatis	- Pembinaan - Keterbukaan akses informasi	- FGD - Seminar - Wawancara - <i>Press release</i>	Peningkatan aspek transparansi dan keberimbangan informasi untuk mengurangi kontroversi
Institusi Sertifikasi: ISPO RSPO	Konstistusif	Pendekatan konsultatif	- FGD - <i>Joint review</i> - <i>Joint project</i>	- Efektifitas sertifikasi terhadap peningkatan aspek keberlanjutan dan kesejahteraan petani - Peluang kerja sama dalam membangun standar GAP (<i>good agricultural practices</i>) petani

aliran ini cenderung berada pada dua titik ekstrim yang berseberangan. Ruang dialog yang dengan sengaja diciptakan untuk menyatukan kedua aliran diskursus ini tidak berhasil menjembatani adanya dialog konstruktif untuk mencapai sebuah konsensus. Masing-masing pemangku kepentingan berjalan dengan agendanya masing-masing. Kebuntuan komunikasi antarpemangku kepentingan dimaksud menurut Wilkins et al. (2014) terjadi karena para pemangku kepentingan belum menyadari manfaat apa yang akan mereka terima, sebagai individu maupun sebagai masyarakat, jika mereka bersedia untuk melakukan beberapa perubahan.

Schouten dan Glasbergen (2011) mengemukakan bahwa untuk mencapai sebuah konvergensi atau pijakan yang sama (*common ground*) perlu diciptakannya kolaborasi pragmatis sebagai landasan bersama sehingga pemangku kepentingan yang terlibat dapat menerima perbedaan-perbedaan ini, dengan menahan diri dari debat ideologis pada konsep keberlanjutan dan dengan meninggalkan masalah kontroversial. Dalam hal ini, serangkaian justifikasi pembenaran juga perlu diciptakan sehingga masing-masing pemangku kepentingan menyadari bahwa tidak semua tujuan yang sudah mereka tentukan sebelumnya dapat terpenuhi sepenuhnya. Cox (2013) menambahkan tentang pentingnya para pemangku kepentingan setuju untuk duduk dalam satu meja dan berdiskusi melalui pendekatan pemecahan masalah (*problem-solving approach*) untuk mengurangi perdebatan dan mencapai sebuah konsensus.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka diformulasikan sebuah strategi komunikasi tepat sasaran berdasarkan pemetaan pemangku kepentingan yang terbagi dalam beberapa klaster. Strategi komunikasi solutif dimaksud menjabarkan fungsi komunikasi lingkungan (pragmatis dan/atau konstitusif), metode, media komunikasi dan pesan yang perlu disampaikan kepada pemangku kepentingan terkait. Strategi komunikasi solutif dimaksud tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan urgensi bagi pemerintah untuk menggunakan berbagai pendekatan strategi komunikasi yang perlu disesuaikan dengan klaster pemangku kepentingan yang telah teridentifikasi. Perbedaan strategi komunikasi dimaksud dibedakan berdasarkan fungsi, metode, media komunikasi dan pesan yang ingin disampaikan. Tabel dimaksud juga menggambarkan bagaimana Fungsi pragmatis komunikasi lingkungan yang bertujuan untuk mendidik, memberi peringatan (alert), memobilisasi,

mengajak dan membantu kita dalam menyelesaikan masalah lingkungan perlu dipadukan dengan dengan fungsi konstitusifnya, dimana dalam hal ini seluruh pemangku kepentingan dapat memiliki persamaan persepsi mengenai realitas masalah lingkungan yang sebenarnya.

Secara umum, strategi komunikasi yang mengedepankan pendekatan multi-pemangku kepentingan dan pendekatan manfaat yang diiringi dengan upaya peningkatan transparansi dan keterbukaan informasi perlu digunakan dalam upaya pencapaian konsensus. Dengan demikian, para pemangku kepentingan yang sedang berkonflik atau berada di posisi yang berseberangan dapat berkolaborasi dan lebih fokus pada pencapaian pilar-pilar pembangunan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan

Analisis pemangku kepentingan membagi pihak-pihak yang terlibat dalam tata kelola sawit di Indonesia dalam empat kuadran dalam sebaran yang tidak berimbang. Temuan penting dalam penelitian ini ada terdapat 32 dari 40 pemangku kepentingan yang teridentifikasi berada pada kuadran *Crowd* yang menunjukkan adanya indikasi bahwa keriuhan mengenai kontroversi pengembangan kelapa sawit di Indonesia bersumber dari pihak-pihak yang sebetulnya tidak terlalu berpengaruh signifikan terhadap perbaikan tata kelola. Di lain pihak, pemangku kepentingan yang memiliki posisi strategis tidak diajak untuk berpartisipasi lebih aktif untuk mencapai sebuah konsensus. Dalam tahap ini teori pemangku kepentingan merekomendasikan dua hal penting yang perlu dilakukan yaitu mengintegrasikan berbagai sudut pandang dalam pembuatan kebijakan lingkungan dan mendorong penggunaan proses yang lebih inklusif dan partisipatif.

Pendekatan *multi-stakeholder* (*multi-stakeholder approach*) yang diyakini sebagai solusi dalam menyelesaikan persoalan-persoalan dalam tata kelola kelapa sawit di Indonesia masih menemui beberapa kendala antara lain: (1) pemangku kepentingan cenderung untuk membangun aliansi dengan pemangku kepentingan yang memiliki aliran diskursus yang sama sehingga jaringan kerja sama yang ada tidak berkembang menjadi kerja sama multi-pemangku kepentingan; (2) keterbukaan komunikasi dan kerja sama antara

pemangku kepentingan yang berbeda aliran diskursus membutuhkan kesungguhan komitmen dan proses yang relatif lama; dan (3) pilihan politik LSM lingkungan untuk lebih mengutamakan upaya-upaya tekanan daripada dialog konstruktif terhadap aspek keberlanjutan.

Implikasi Kebijakan

Perlunya melakukan komunikasi yang lebih terbuka dan partisipatif, khususnya kepada pemangku kepentingan yang masuk dalam kuadran *Key Players* (Kementerian Pertanian, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Greenpeace) dan *Context Setter* (SPKS, Sawit Watch, Kemenko Perekonomian, TUK dan CIFOR), mengenai persoalan-persoalan yang dihadapi dalam perbaikan tata kelola sawit di Indonesia dengan disertai upaya nyata dalam meningkatkan aspek keberlanjutan. Diintensifikannya komunikasi dengan negara mitra mengenai perencanaan jangka pendek dan jangka panjang yang jelas dalam perbaikan tata kelola kelapa sawit dan mendorong kerja sama yang lebih konstruktif.

Perlu adanya review bersama antarpemangku kepentingan khususnya antara Kementerian Pertanian, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN untuk mengurai kekusutan dan tumpang tindih regulasi secara menyeluruh, terutama masalah legalitas lahan, mengingat masalah ini merupakan isu krusial yang menjadi akar dari permasalahan-permasalahan tata kelola sawit lainnya seperti konflik lahan (agraria), kepastian investasi, deforestasi serta lambatnya implementasi program peremajaan dan sertifikasi ISPO.

Memperluas cakupan kerja sama penelitian dan pengembangan antarpemangku kepentingan dengan memberikan perhatian khusus pada aspek lingkungan dan sosial. Pendekatan multipemangku kepentingan dapat diimplementasikan dalam penelitian bersama antarpemangku kepentingan, khususnya antara lembaga penelitian pemerintah dengan lembaga penelitian nonpemerintah untuk menghasilkan penelitian yang tidak memihak dari kredibel. Output penelitian yang dihasilkan merupakan basis studi akademik obyektif dalam upaya diplomasi menjadi acuan intervensi kebijakan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia Pertanian (BPPSDMP) Kementerian Pertanian beserta staf yang telah memberikan bantuan beasiswa pendidikan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Kepala Biro Kerja Sama Luar Negeri beserta jajaran staf yang telah memberikan dukungan selama mengikuti tugas belajar ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alonso-Fradejas A, Liu J, Salerno T, Xu Y. 2016. Inquiring into the political economy of oil palm as a global flex crop. *J of Peasant Studies*. 43(1): 141-165. doi: 10.1080/03066150.2015.1052801.
- Anggraini E, Grundmann P. 2013. Transactions in the supply chain of oil palm fruits and their relevance for land conversion in smallholdings in Indonesia. *J of Environ & Develop*. 22(4):391-410. doi: 10.1177/1070496513506225.
- Ardian HY, Lubis DP, Muljono P, Azahari DH. 2018. Multi stakeholder engagement in Indonesia sustainable palm oil governance. *J Manaj & Agribis*. 15(1). doi: 10.17358/jma.15.1.96.
- Ardian HY, Lubis DP, Muljono P, Azahari DH. 2019. Discourse interaction and policy changes in Indonesia's sustainable palm oil governance. *Am J of Humaniti and Soc Scie Res (AJHSSR)*. 3(8): 1-8.
- Corciolani M, Gistri G, Pace S. 2019. Legitimacy struggles in palm oil controversies: An institutional perspective. *J of Cleaner Production*. 212: 1117-1131. Doi: 10.1016/j.jclepro.2018.12.103.
- Dharmawan D, Sarianti T. 2015. Indonesia's crude palm oil (CPO) againts black campaign. *The Macrotheme Review* 4(5).
- [Ditjenbun] Direktorat Jenderal Perkebunan. 2017. *Statistik Perkebunan Indonesia 2016-2018 Kelapa Sawit*. Jakarta (ID): Kementerian Pertanian.
- Ekayani M, Nurrochma DR, Darusman D. 2015. The role of scientists in forest fire media discourse and its potential influence for policy-agenda setting in Indonesia. *Forest Policy and Economics*. 1-7. Doi: 10.1016/j.forpol.2015.01.001.
- Eriyanto. 2012. *Analisis wacana. Pengantar analisis teks media*. Yogyakarta (ID): LKIS.
- Glasbergen P. 2018. Smallholders do not eat certificates. *Ecological Econ*. 147:243-252. doi: 10.1016/j.ecolecon.2018.01.023.
- Grimble R, Chan MK. 1995. Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries: Some practical guidelines for making management more participatory and effective. *Natural Resources Forum* 19: 113-124.
- Hansen SB, Padfield R, Syayuti K, Evers S, Zakariah Z, Mastura S. 2015. Trends in global palm oil sustainability research. *J of Cleaner Production*.: 1-30. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.03.051.

- Holzinger K, Knill C, Mommerer T. 2008. Environmental policy convergence: the impact of international harmonization, transnational communication, and regulatory competition. *International Organization*. 62: 553–87. doi:10.1017/S002081830808020X.
- Hospes O, Kentin A. 2014. Tensions between Global-Scale and National-Scale Governance: The Strategic Use of Scale Frames to Promote Sustainable Palm Oil Production In Indonesia. *Scale-Sensitive Governance of the Environment*. [tempat tidak diketahui]: John Wiley & Sons, Ltd.
- Khor YK. 2011. The oil palm industry bows to NGO campaigns. *Lipid Technology*. 23:102-104. doi 10.1002/lite.201100106.
- Nesadurai HES. 2013. Food security, the palm oil–land conflict nexus, and sustainability: a governance role for a private multi-stakeholder regime like the RSPO?. *The Pacific Review*. 26(5): 505–529. doi: 10.1080/09512748.2013.842311.
- Omisore AG. 2015. Attaining Sustainable Development Goals in sub-Saharan Africa; the need to address environmental challenges, *Environmental Development*. Doi: 10.1016/j.envdev.2017.09.002.
- Oosterveer P. 2014. Promoting sustainable palm oil: Viewed from a global networks and flows perspective. *J of Cleaner Production*. 1-8. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.01.019.
- Orsato JO, Clegg SR, Falcao H. 2013. The political ecology of palm oil production. *J of Change Management*. 13(4): 444-459. doi: 10.1080/14697017.2013.851916.
- Park MS, Kleinschmit D. 2016. Framing forest conservation in the global media: An interest-based approach. *Forest Policy and Economics*. 68: 7 –15. doi: 10.1016/j.forpol.2016.03.010.
- Pichler M. 2013. “People, planet & profit”: Consumer-oriented hegemony and power relations in palm oil and agrofuel certification. *J of Environ & Develop*. 22(4): 370–390. doi: 10.1177/1070496513502967.
- Rist L, Feintrenie L, Levang P. 2010. The livelihood impacts of oil palm. *Biodivers Conserv*. 19:1009–1024. doi: 10.1007/s10531-010-9815-z.
- Sadath MN, Krott M, Schusser C. 2013. Forest-climate politics in Bangladesh’s media discourse in comparison to global media discourse. *Open J of Forestry*. 3(1): 1-7. doi:10.4236/ojf.2013.31001.
- Servaes J. 2017. *Sustainable Development Goals in the Asian Context*. Singapore (SG): Springer Nature.
- Sharp L, Richardson T. 2001. Reflections on foucauldian discourse analysis in planning and environmental research. *J of Environmental Policy and Planning*. 3(3): 193-210. doi: 10.1002/jep.88.
- Vijay V, Pimm SL, Jenkins CN, Smith SJ. 2016. The impacts of oil palm on recent deforestation and biodiversity loss. *PLoS ONE*. 11(7). doi:10.1371/journal.pone.0159668.
- Wilcove DS, Koh PL. 2010. Addressing the threats to biodiversity from oil-palm. *agriculture. Biodivers Conserv* (19):999–1007.
- Wilkins KG, Tufte T, Obregon R. 2014. *The Handbook of Development Communication and Social Change*. West Sussex (GB): John Wiley & Sons Ltd.