STAKEHOLDER GOVERNANCE STRATEGY IN THE FORMULATION OF THE EXCLUSION POLICY OF LOCATED INDUSTRIAL COMPANIES IN THE INDUSTRIAL PARK

Winardi

Direktorat Perwilayahan Industri, Kementerian Perindustrian Jakarta E-mail: winzain82@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to formulate a stakeholder management strategy that has a major influence in decision making on the determination of exclusion policies for industrial companies located within industrial estates. The stakeholder analysis method used is MACTOR (Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations). The results of the analysis show that coordination and synergy between stakeholders have not been effectively implemented due to the pattern of convergence and divergence among stakeholders which tends to be divided into 2 (two) groups. To reduce divergence between stakeholders, the role of key legislators needs to be improved so that the regulation can be issued soon.

Keywords: Industry, Industrial Estate, Stakeholder, Collaboration

STRATEGI PENGELOLAAN STAKEHOLDER DALAM PERUMUSAN KEBIJAKAN PENGECUALIAN PERUSAHAAN INDUSTRI BERLOKASI DI KAWASAN INDUSTRI

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan perumusuan strategi pengelolaan stakeholder yang mempunyai pengaruh besar dalam pengambilan keputusan pada penetapan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di dalam kawasan industri. Metode analisis stakeholder yang digunakan adalah MACTOR (*Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations*). Hasil analisis menunjukkan bahwa koordinasi dan sinergi antar stakeholder belum terlaksana dengan efektif yang disebabkan oleh adanya pola konvergensi dan divergensi antar stakeholder yang cenderung terbagi menjadi 2 (dua) kelompok. Untuk mengurangi divergensi antar stakeholder maka peran stakeholder kunci perlu lebih ditingkatkan sehingga regulasi tersebut dapat segera diterbitkan.

Kata Kunci: Industri, Kawasan Industri, Stakeholder, Kolaborasi

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2009 perusahaan industri baru diwajibkan berlokasi di dalam kawasan industri sehingga permintaan terhadap lahan/kavling di kawasan industri meningkat signifikan. Kebijakan kewajiban berlokasi di kawasan industri tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2009 tentang Kawasan Industri. PP tersebut diperkuat lagi pada Undang-Undang No. 3 Tahun 2015 Tentang Perindustrian dan peraturan turunannya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 142 Tahun 2015 tentang Kawasan Industri.

Penetapan kebijakan kewajiban berlokasi di kawasan industri tersebut didasari pada besarnya keutungan-keuntungan yang akan diperoleh perusahaan industri apabila berlokasi di kawasan industri. Keuntungan berlokasi di dalam kawasan industri antara lain akan meningkatkan efisiensi bagi perusahaan industri, memudahkan dalam pengaturan tata pengawasan lingkungan bagi ruang dan pemerintah, serta menciptakan akan

keuntungan-keuntungan aglomerasi yang terbentuk.

Keuntungan berlokasi di kawasan industri ini belum sepenuhnya diketahui oleh para calon investor industri pengolahan, bahkan sebaliknya sebagian calon investor beranggapan bahwa berlokasi di kawasan industri itu membutuhkan investasi yang lebih besar dibandingkan berlokasi di luar kawasan industri. Oleh karena itu, sampai saat ini jumlah perusahaan industri yang berlokasi di luar kawasan industri jauh lebih banyak dibandingkan yang berlokasi di dalam kawasan industri. Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa dari jumlah industri besar dan sedang di Indonesia sebanyak 23.122 industri, hanya 25,28 persen atau 5.845 industri besar dan sedang yang berlokasi di dalam kawasan industri, sedangkan selebihnya sebanyak 17.277 industri besar dan sedang atau 74,72 persen masih berlokasi di luar kawasan industri.

Tabel 1 Lokasi Industri Besar Sedang Menurut Wilayah Tahun 2016

Wilayah	Lokasi Industri	Lokasi Industri Besar Sedang						
Wilayah	Dalam Kawasan Industri	Luar Kawasan Industri						
Sumatera	349	2.053						
Jawa	5.249	13.952						
Bali	-	340						
Nusa Tenggara	-	171						
Kalimantan	3	379						
Sulawesi	244	305						
Maluku	-	36						
Papua	-	41						
Jumlah	5.845	17.277						
Persentase	25,28	74,72						

Sumber: Direktori Kawasan Industri, Kemenperin 2016

Berdasarkan kondisi penyebaran perusahaan industri berdasarkan lokasi di dalam dan di luar kawasan industri tersebut, maka pada UU No. 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian dan PP No. 142 Tahun 2015 tentang Kawasan Industri terdapat pengaturan pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri sehingga memungkinkan

perusahaan industri baru dapat berlokasi di luar kawasan industri. Pengecualian tersebut, yaitu: (1) Perusahaan industri yang akan menjalankan industri dan berlokasi di daerah kabupaten/kota yang belum memiliki kawasan industri atau telah memiliki kawasan industri tetapi seluruh kavling industri dalam kawasan industrinya telah habis; (2) Industri kecil dan industri

menengah yang tidak berpotensi menimbulkan pencemaran lingkungan hidup yang berdampak luas; dan (3) Industri yang menggunakan bahan baku khusus dan/atau proses produksinya memerlukan lokasi khusus.

Namun demikian, peraturan turunan berupa Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK) yang dibutuhkan oleh instansi penerbit izin baik di pusat maupun di daerah sampai saat ini belum ditetapkan sehingga kondisi ini dapat berpotensi menghambat masuknya investasi baru di sektor industri pengolahan. Salah satu faktor penyebab lambatnya penetapan kebijakan tersebut adalah adanya kepentingan beberapa stakeholder yang belum sama. Oleh karena itu. perlu dilakukan analisis stakeholder dalam rangka melakukan identifikasi lembaga atau organisasi yang mempunyai pengaruh besar dalam pengambilan keputusan pada penetapan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di dalam kawasan industri.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kawasan Industri

Kawasan industri merupakan suatu kawasan yang terdiri dari ketersediaan lahan dan berbagai fasilitas dan berdiri beberapa industri manufaktur dan jasa serta dikelola oleh pengelola kawasan industri. Menurut Mulyadi (2012) bahwa kawasan industri merupakan sarana untuk mengembangkan industri yang memberikan kemudahan dan daya tarik bagi investasi dengan pendekatan konsep efisiensi, tata ruang dan lingkungan hidup. Demikian pula, Bredo dalam Rodriguez dan Hardy (2014) bahwa kawasan industri merupakan kawasan yang terdiri dari sebidang lahan yang dibangun infrastruktur dasar dan penunjang serta dikelola oleh suatu perusahaan.

Sementara itu, regulasi di Indonesia menjelaskan istilah kawasan industri pada Undang-Undang No. 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian dan Peraturan Pemerintah No. 142 Tahun 2015 tentang Kawasan Industri. Berdasarkan regulasi tersebut kawasan industri merupakan kawasan tempat pemusatan kegiatan industri yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjang yang dikembangkan dan dikelola oleh perusahaan kawasan industri.

Kawasan Industri dibangun dalam rangka mendorong peningkatan kinerja sektor industri khususnya bagi perusahaan industri yang berlokasi di dalam kawasan industri. Perusahaan industri yang berlokasi di dalam kawasan industri secara teroritis memberikan keuntungan yang sangat signifikan berupa diperolehnya tingkat efisiensi produksi dan menjadi daya tarik sektor lain untuk berlokasi di kawasan industri (Winardi dan Kustanto. 2018). Menurut UNIDO (2012) bahwa tujuan pembangunan kawasan industri antara lain:

- a. Meminimalkan eksternalitas negatif seperti pencemaran lingkungan
- b. Mendorong pertumbuhan ekonomi dan lapangan kerja
- c. Menarik investasi
- d. Memacu perkembangan sektor industri

Kawasan industri merupakan unsur utama pengembangan dalam wilayah pusat pertumbuhan industri pada suatu daerah. Menurut Isard (Sjafrizal, 2012) industri yang berlokasi di dalam kawasan industri pada pusat pertumbuhan industri maka akan memperoleh keuntungan lokalisasi, yaitu keuntungan dalam bentuk penghematan biaya transportasi, baik untuk bahan baku maupun hasil produksi, yang timbul karena berlokasi secara terkonsentrasi dengan perusahaan terkait lainnya dalam sebuah pusat pertumbuhan.

Keuntungan eksternal ini selanjutnya akan menjadi faktor pendorong pengembangan produksi dan sekaligus menjadi daya tarik yang cukup besar bagi industri lain untuk masuk dan berlokasi dalam pusat pertumbuhan industri. Di samping itu, juga akan timbul keuntungan urbanisasi, yaitu keuntungan yang muncul karena penggunaan fasilitas dalam sebuah pusat pertumbuhan secara bersama seperti listrik, pergudangan, telepon, air minum dan utilitas yang menunjang kegiatan operasi perusahaan.

Penggunaan fasilitas bersama akan dapat menurunkan biaya karena dapat ditanggung secara bersama. Keuntungan eksternal ini juga akan dapat mengembangkan kegiatan produksi bagi kegiatan ekonomi yang telah berada di dalam pusat dan sekaligus juga menimbulkan daya tarik bagi kegiatan ekonomi lain untuk masuk berlokasi dalam pusat pertumbuhan tersebut. Menurut Winardi, et.al. (2017),

industri manufaktur yang berlokasi di kawasan industri akan memberikan nilai efek pengganda terhadap pendapatan faktor produksi modal dan tenaga kerja yang lebih besar dibandingkan dengan industri manufaktur di luar kawasan industri sehingga perusahaan industri yang berlokasi di kawasan industri akan memperoleh keuntungan yang lebih besar. seperti meningkatkan produktifitas perusahaan dan menikmati manfaat dengan terciptanya aglomerasi ekonomi.

2. Analisis Stakeholder

Beberapa pengertian stakeholder diantaranya menurut Reed et al. (2009) bahwa stakeholder merupakan semua individu atau organisasi yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu keputusan atau tindakan. Sedangkan menurut Fairuza (2017) bahwa stakeholder adalah individu dan/atau kelompok yang memiliki keterkaitan dan dapat dipengaruhi serta mempengaruhi kebijakan dan tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, stakeholder pada hakekatnya suatu kumpulan individu atau organisasi yang memiliki kepentingan terhadap suatu permasalahan atau kebijakan.

Adapun pengertian analisis stakeholder adalah analisis yang dimulai dari pengumpulan data dan informasi kemudian dilakukan analisis kualitatif terhadap berbagai kepentingan stakeholder pada suatu kebijakan. Analisis stakeholder dapat dilakukan dengan tahapan yaitu: identifikasi stakeholder, pengelompokan dan pengkategorian stakeholder, dan analisis tingkat hubungan antar stakeholder (Reed et.al., 2009).

Analisis stakeholder sangat penting dilakukan untuk mempercepat penyusunan suatu regulasi. Menurut Aaltonen (2011) bahwa analisis stakeholder merupakan bagian penting dari manajemen stakeholder pada suatu organisasi. Oleh karena itu, stakeholder harus dilibatkan sejak awal dalam analisis stakeholder dan pengambilan keputusan.

3. Kolaborasi

Salah satu aktivitas dalam mengelola berbagai kepentingan stakeholder adalah melakukan kolaborasi dan koordinasi dengan setiap stakeholder yang terlibat dalam suatu perumusan kebijakan. Kolaborasi tersebut dapat dikatakan sebagai wujud interaksi sosial yang terjadi antar stakeholder dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Penetapan tujuan merupakan faktor kunci untuk melakukan kolaborasi yang sukses (Kaats dan Opheij, 2014). Oleh karena itu, tujuan kolaborasi perlu dikomunikasikan kepada semua stakeholder (Patel et al., 2012).

Kolaborasi sangat dibutuhkan dalam perumusan kebijakan dan melibatkan banyak stakeholder. Strategi untuk mengatasi kompleksitas perumusan kebijakan yang melibatkan interaksi stakeholder yang rumit adalah melalui kolaborasi (Barber dan Goold 2014, dan Woodland dan Hutton, 2012).

Kolaborasi perlu direncanakan sebaik mungkin agar dapat berjalan efektif. Menurut Laavesque (2012)bahwa kolaborasi membutuhkan perencanaan yang matang, cermat dan harus sesuai dengan tujuan. Selain perencanaan yang baik juga diperlukan adanya saling percaya antar stakeholder dalam berkolaborasi. Sikap saling percaya tersebut merupakan syarat mendasar dari kolaborasi yang efektif (Sanchez, 2012 dan Roberts et.al., 2016).

Pada pelaksanaan kolaborasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berdasarkan hasil penelitian (Majchrzak *et.al.*, 2015) bahwa faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi pelaksanaan kolaborasi secara umum antara lain perubahan kebijakan, perubahan pasar, kondisi perekonomian dan perubahan teknologi.

Pelaksanan kolaborasi stakeholder dengan efektif akan meningkatkan percepatan perumusan suatu kebijakan. Kolaborasi yang efektif akan mendorong masing-masing stakeholder untuk membangun kesepakatan, komitmen dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan. Menurut Miller dan Katz, (2014) bahwa kolaborasi yang efektif akan meningkatkan inovasi produk dan kualitas pelayanan.

4. Analisis MACTOR

Salah satu alat analisis prospektif adalah MACTOR (*Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations*) yang dikembangkan oleh Michel Godet. Metode MACTOR pada awalnya dikembangkan untuk menyempurnakan metode peramalan berbasis ekstrapolasi tradisional, dimana pada metode tersebut tidak mempertimbangkan efek pengganggu potensial dari para aktor yang terlibat dalam suatu sistem (Godet, 1979).

Menurut Godet (1979) bahwa terdapat enam langkah dalam analisis MACTOR, yaitu:

- 1. Mencatat rencana aktor, motivasi, kendala dan alat mencapai tujuan
- 2. Mengidetifikasi isu strategis dan tujuan
- 3. Memposisikan aktor dan potensi konvergensi/divergensi
- 4. Meranking tujuan setiap aktor
- 5. Mengevaluasi tujuan kekuasaan
- 6. Mengajukan pertanyaan kunci tentang masa depan (ekspektasi)

Metode MACTOR fokus pada pergerakan aktor dan strategi. Metode ini telah banyak digunakan karena sangat interaktif, mudah digunakan dan mudah dilakukan interpretasi serta intuitif.

METODE PENELITIAN

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Jakarta, yaitu di Direktorat Jenderal Pengembangan Perwilavahan Industri Kementerian Perindustrian. Penelitian ini dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, yaitu bulan Agustus-Oktober 2018. Tempat dan waktu penelitian ini dipilih pertimbangan bahwa saat itu penyusunan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di dalam kawasan industri masih dalam tahap finalisasi.

2. Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara mendalam dengan responden terpilih, menggunakan metode purposive sampling. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan melakukan telaah dokumen peraturan perundang-undangan dan studi

literatur. Adapun populasi dan responden yang merupakan unit sampel yang diberikan kuesioner dan wawancara pada penelitian ini sebagai berikut:

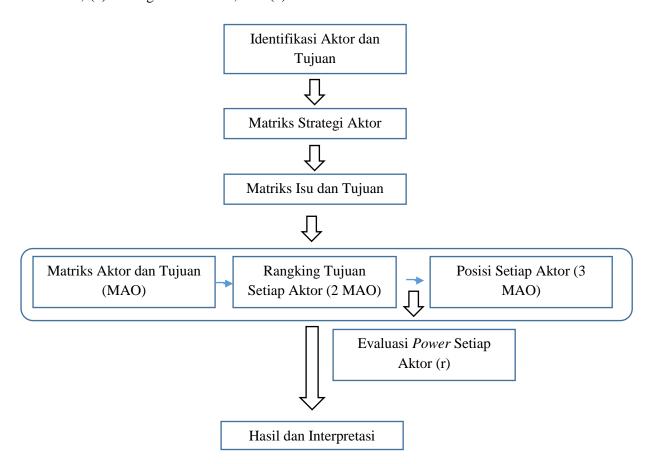
- a. Populasi: Seluruh Stakeholder yang terlibat dalam penyusunan regulasi, yaitu semua stakeholder pada 9 kelompok stakeholder yang terdiri dari Kementerian/Lembaga, pelaku usaha, assosiasi dan masyarakat, yaitu:
 - 1) Direktorat Jenderal Pengembangan Perwilayahan Industri Kementerian Perindustrian
 - Direktorat Jenderal Teknis Terkait di Lingkungan Kementerian Perindustrian (Ditjen Industri Agro, Ditjen Industri Kimia, Tekstil dan Aneka, Ditjen Industri Logam, Mesin, Alat Transportasi, dan Elektronika, dan Ditjen IKM)
 - 3) Biro Hukum dan Organisasi Kementerian Perindustrian
 - 4) Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)
 - 5) Dinas Penanaman Modal dan PTSP (DPMPTSP)
 - 6) Perusahaan Industri
 - 7) Perusahaan Kawasan Industri
 - 8) Assosiasi Kawasan Industri
 - 9) Masyarakat

Stakeholder yang merupakan populasi penelitian ini dipilih karena merupakan aktor yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung serta aktor yang akan merasakan dampak dari penetapan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di dalam kawasan industri.

b. Sampel: perwakilan masing-masing 9 kelompok stakeholder dari Kementerian/ Lembaga, pelaku usaha, assosiasi dan masyarakat sebanyak 1 orang untuk 1 instansi sehingga total sampel sebanyak 9 responden.

3. Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis MACTOR (*Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations*). Tahapan analisis, yaitu (1) identifikasi Stakeholder, (2) Pengelompokan dan Pengkategorian Stakeholder, (3) Strategi Stakeholder, dan (4) Tingkat Hubungan Stakeholder. Adapun kerangka analisis sebagai berikut:



HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Identifikasi Stakeholder dan Tujuan

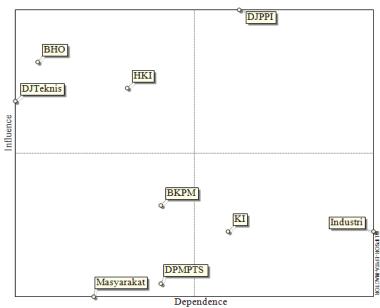
Identifikasi stakeholder dilakukan dengan teknik wawancara dan teridentifikasi 9 stakeholder sebagai berikut:

- a. Direktorat Jenderal Pengembangan Perwilayahan Industri Kementerian Perindustrian
- b. Direktorat Jenderal Teknis Terkait di Lingkungan Kementerian Perindustrian (Ditjen Industri Agro, Ditjen Industri Kimia, Tekstil dan Aneka, Ditjen Industri Logam, Mesin, Alat Transportasi, dan Elektronika, dan Ditjen IKM)
- c. Biro Hukum dan Organisasi (BHO) Kementerian Perindustrian
- d. Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)

- e. Dinas Penanaman Modal dan PTSP (DPMPTSP)
- f. Perusahaan Industri
- g. Perusahaan Kawasan Industri
- h. Assosiasi Kawasan Industri
- i. Masyarakat

Adapun tujuan yang teridentifkasi dari para stakeholder tersebut terkait perumusan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri adalah (1) Terciptanya iklim usaha yang kondusif, (2) Tewujudnya kemudahan perizinan, (3) Peningkatan investasi, (4) Tersedianya lapangan kerja, (5) Terwujudnya industri ramah lingkungan, dan (6) Tersedianya pedoman tata cara penerbitan perizinan sektor industri.

Map of influences and dependences between actors



Gambar 1. Pengaruh dan Kepentingan Setiap Stakeholder Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

Selanjutnya berdasarkan matriks strategi aktor atau matriks pengaruh langsung antar aktor sebagaimana tergambar pada Gambar 1, maka diperoleh tingkat pengaruh dan ketergantungan masing-masing aktor pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Tingkat Pengaruh dan Ketergantungan Stakeholder

	Tabel 1. Highat I engaluh dan Retergantungan Stakeholder								
No.	Stakeholder	Peran	Tingkat Pengaruh	Tingkat Ketergantungan	Penjelasan				
1	Direktorat Jenderal Pengembangan Perwilayahan Industri Kementerian Perindustrian	 Regulator tingkat Nasional Implementator Evaluator 	Tinggi	Tinggi	Ditjen PPI merupakan instansi yang memiliki kewenangan dalam merumuskan, melaksanakan, membina, dan mengevaluasi kebijakan di bidang pengembangan perwilayahan industri, termasuk dalam perumusan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri				

2	Direktorat Jenderal Teknis Terkait di Lingkungan Kementerian Perindustrian (Ditjen Industri Agro, Ditjen Industri Kimia, Tekstil dan Aneka, Ditjen Industri Logam, Mesin, Alat Transportasi, dan Ditjen IKM)	 Regulator tingkat Nasional Evaluator 	Tinggi	Rendah	Ditjen Teknis tersebut memiliki kewenangan untuk mengusulkan daftar perusahaan industri yang dapat dikecualikan berlokasi di kawasan industri, namun tidak memiliki ketergantungan dengan stakeholder lain dalam mengusulkan daftar perusahaan industri tersebut.
3	Biro Hukum dan Organisasi Kementerian Perindustrian	Regulator tingkat Nasional	Tinggi	Rendah	BHO memiliki kewenangan untuk memfasilitasi perumusan dan penelaahan rancangan peraturan perundang-undangan serta pemberian pertimbangan hukum di bidang sarana dan prasarana industri termasuk kawasan industri
4	Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)	Implementator Tingkat Nasional	Rendah	Rendah	Salah satu kewenangan BKPM terkait perizinan sektor industri adalah memberikan pelayanan pelayanan perizinan dan fasilitas penanaman modal seseui kewengangan yang dilimpahkan dari Menteri Perindustrian
5	Dinas Penanaman Modal dan PTSP (DPMPTSP)	Implementator Tingkat Provinsi/Kabu paten/ Kota	Rendah	Rendah	DPMPTSP memiliki kewenangan dalam melaksanakan pelayanan perizinan dan fasilitas penanaman modal sesuai kewenangan yang dilimpahkan dari Menteri Perindustrian

6	Perusahaan Industri	Implementator Penerima Manfaat dari Kebijakan	Rendah	Tinggi	Perusahaan industri mempunyai pilihan dalam menentukan lokasi usaha, baik di dalam kawasan industri maupun di luar kawasan industri maupun di luar kawasan industri. Perusahaan industri cenderung memilih lokasi industri yang dapat mengurangi biaya produksi, misalnya dekat dengan infrastruktur transportasi dan logistik, dan harga lahan yang relatif murah. Namun demikian, kecenderungan perusahaan industri tersebut akan dibatasi dengan adanya regulasi terkait kewajiban perusahaan industri berlokasi di dalam kawasan industri
7	Perusahaan Kawasan Industri	Implementator Penerima Manfaat dari Kebijakan	Rendah	Tinggi	Perusahaan kawasan industri merupakan perusahaan yang menyediakan lahan industri siap pakai dan bangunan standar yang siap disewakan kepada para calon tenant. Perusahaan kawasan industri sangat mendukung adanya kebijakan kewajiban perusahaan industri berlokasi di kawasan industri
8	Assosiasi Kawasan Industri	• Fasilitator • Advokator	Tinggi	Rendah	Assosiasi kawasan industri dalam hal ini Himpunan Kawasan Industri (HKI) mempunyai tujuan untuk memperkuat peran kawasan industri sebagai alat untuk industrialisasi dengan mendorong anggota untuk menyediakan lahan industri yang terencana dengan menyediakan infrastruktur yang diperlukan dan layanan pendukung untuk industri manufaktur. Oleh karena itu, kawasan industri bertindak sebagai insentif non-fiskal untuk investasi asing dan domestik langsung di sektor manufaktur. Tidak hanya dengan menyediakan lahan siap bangun dan bangunan pabrik standar, tetapi juga dengan membantu dan melayani proses mendapatkan izin usaha

9	Masyarakat	Penerima Manfaat dari Kebijakan			Masyarakat yang tinggal di sekitar lokasi industri akan menerima dampak positif dan negatif terhadap keputusan berlokasi
			Rendah	Rendah	perusahaan industri. Apabila perusahaan industri berlokasi di kawasan industri maka dampak negatif beroperasinya suatu industri akan dapan diminimalisir, tetapi apabila perusahaan industri tersebut berlokasi di luar kawasan industri maka kemungkinan terjadinya dampak negatif kepada masyarakat akan semakin besar, khususnya terkait dengan pencemaran lingkungan

Sumber: Hasil pengolahan penulis

2 Pengelompokan dan Pengkategorian Stakeholder

Setelah dilakukan identifikasi stakeholder, selanjutnya dilakukan pengelompokan dan pengkategorian stakeholder dengan melakukan pemetaan pengaruh dan kepentingan antar stakeholder. Peta pengaruh dan kepentingan disajikan pada Gambar 2. stakeholder Berdasarkan hasil analisis stakeholder diperoleh bahwa Stakeholder Kunci adalah Ditien PPI Ditjen Kementerian Perindustrian. **PPI** merupakan stakeholder yang mempunyai pengaruh paling besar dalam perumusan kebijakan kewajiban perusahaan berlokasi di dalam kawasan industri. Ditjen PPI merupakan instansi pembina kawasan industri dan memiliki kewenangan dalam merumuskan, melaksanakan, membina, dan mengevaluasi bidang kebijakan pengembangan di perwilayahan industri. termasuk dalam perumusan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri. Sementara itu, masyarakat merupakan stakeholder yang mempunyai pengaruh paling rendah karena tidak terlibat langsung dalam perumusan kebijakan tersebut.

Selanjutnya stakeholder yang termasuk dalam kategori *Context Setter* atau stakeholder yang mempunyai pengaruh tinggi tetapi tingkat kepentingan yang rendah, yaitu BHO, Ditjen Teknis di Lingkungan Kementerian Perindustrian dan HKI. Hal ini didasari bahwa BHO hanya memiliki kewenangan untuk memfasilitasi dan penelaahan perumusan rancangan peraturan perundang-undangan serta pemberian pertimbangan hukum di bidang sarana dan prasarana industri termasuk kawasan industri. sedangkan Ditien **Teknis** Lingkungan Kementerian Perindustrian memiliki kewenangan untuk mengusulkan perusahaan industri yang dikecualikan berlokasi di kawasan industri, namun tidak memiliki ketergantungan dengan stakeholder lain dalam mengusulkan daftar perusahaan industri tersebut. Sementara HKI berperan dalam menyampaikan aspirasi anggota asossiasi dalam hal ini perusahaan kawasan industri kepada pemerintah dan HKI biasanya selalu dilibatkan dalam pembahasan rancangan peraturan terkait kawasan industri.

Stakeholder perusahaan kawasan industri dan perusahaan industri merupakan stakeholder yang mempunyai kepentingan yang tinggi tetapi tidak memiliki pengaruh yang cukup kuat atau biasa disebut sebagai stakeholder yang secara langsung terkena dampak suatu kebijakan (subjek). Kepentingan perusahaan industri dalam hal ini lebih cenderung kepada kebebasan berlokasi dimana saja tetapi tetap sesuai dengan tata ruang atau di dalam kawasan peruntukan industri, atau dengan kata lain tidak harus mereka berlokasi di dalam kawasan

industri. Sebaliknya perusahaan kawasan industri mempunyai kepentingan agar semua perusahaan industri baru harus berlokasi di dalam kawasan industri, artinya tidak perlu ada peraturan terkait pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri. Namun demikian, kedua stakeholder tersebut tidak dapat mempengaruhi secara langsung para stakeholder pengambil kebijakan sehingga apapun keputusan yang ditetapkan terkait kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri, perusahaan kawasan industri dan perusahaan industri akan selalu setuju dan harus patuh pada peraturan tersebut.

Stakeholder BKPM, DPMPTSP, dan Masyarakat merupakan stakeholder pendukung dimana memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang rendah. BKPM dan DPMPTSP merupakan instansi pemerintah sebagai penerbit izin usaha industri yang diberikan kewenangan oleh Menteri Perindustrian. Oleh karena itu, BKPM dan DPMPTSP memberikan izin usaha

berdasarkan norma, standar, prosedur dan kriteria yang diterbitkan oleh Menteri Perindustrian. Sedangkan Masyarakat merupakan stakeholder yang tidak terkena dampak secara langsung dari adanya kebijakan ini.

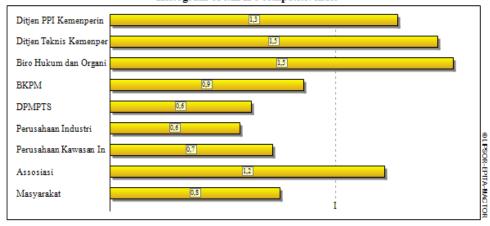
Berdasarkan Gambar 3 terlihat bahwa terdapat 4 stakeholder yang dominan dalam memberikan pengaruh kepada stakeholder lainnya dalam perumusan kebijakan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri, yaitu Ditjen PPI, Ditjen Teknis terkait di Kementerian Perindustiran, BHO dan HKI. Sedangkan stakeholder BKPM, DPMPTSP, Perusahaan Industri, Kawasan Industri dan Masyarakat lebih banyak dipengaruhi dari stakeholder lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa Ditjen PPI, Ditjen Teknis terkait di Kementerian Perindustiran, BHO dan HKI merupakan stakeholder yang mempunyai peran penting dalam perumusan kebijakan tersebut.

NS	DJPPI	DJTeknis	вно	вкрм	DPMPTS	Industri	KI	НКІ	Masyarakat	Sum	
DJPPI		-2	-3	1	2	4	2	0	1	5	
DJTeknis	2		-2	1	2	6	4	1	4	18	
ВНО	3	2		1	2	4	2	2	3	19	
BKPM	-1	-1	-1		0	2	0	-2	0	-3	0
DPMPTS	-2	-2	-2	0		1	-1	-2	-1	-9	LIPS
Industri	-4	-6	-4	-2	-1		-1	-2	-4	-24	OR-EI
KI	-2	-4	-2	0	1	1		-4	-1	-11	-ATF
HKI	0	-1	-2	2	2	2	4		2	9	LIPSOR-EPITA-MACTOR
Masyarakat	-1	-4	-3	0	1	4	1	-2		-4	ГOR

Gambar 3. Matriks Pengaruh Antar Stakeholder Sumber: Hasil pengolahan penulis

Berdasarkan Gambar 4 bahwa stakeholder yang memiliki *power* atau indeks kompetitif yang paling kuat adalah stakeholder BHO apabila seluruh pengaruh, ketergantungan, dan *feedback* dimaksimumkan. Hal berarti BHO memiliki peran penting dalam mempercepat proses penetapan rumusan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri menjadi Peraturan Menteri Perindustrian.

Histogram of MDII's competitiveness

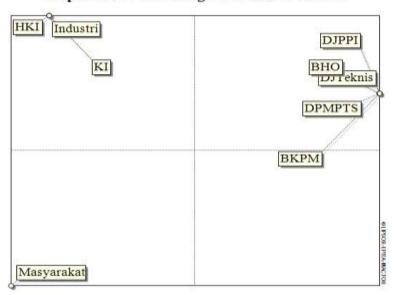


Gambar 4. Indeks Komptetitif Stakeholder Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

Pada Gambar 5 dan Gambar menunjukkan bahwa terjadi konvergensi antar kebijakan stakeholder pada perumusan pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri. Terdapat 2 kelompok stakeholder saling berkonvergensi. yang Kelompok yang pertama, yaitu Stakeholder yang berkonvergensi dengan memiliki tujuan sama tersebut adalah Ditjen PPI Kementerian Perindustrian, Ditjen Teknis di Kementerian Perindustrian, BHO, BKPM, dan

DPMPTSP. Kelima stakeholder tesebut memiliki tingkat kepentingan bersama yang tinggi dalam rangka mempercepat terbitnya regulasi pengecualian perusahaan industri Sedangkan kelompok stakeholder tersebut. yang kedua yaitu, Perusahaan Kawasan Industri, Assosiasi, dan Perusahaan Industri yang memiliki kepentingan bersama di mana penerbitan regulasi pengecualian berlokasi di kawasan industri tidak terlalu mendesak untuk diimplementasikan.

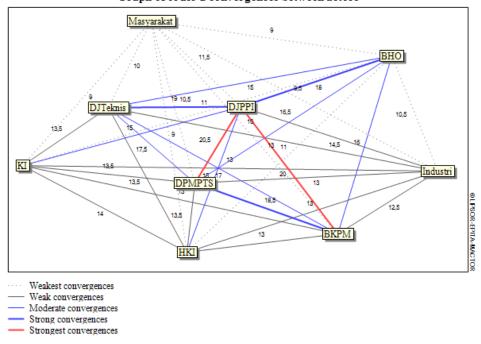
Map of order 1 convergences between actors



Gambar 5. Pola Konvergensi Stakeholder

Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

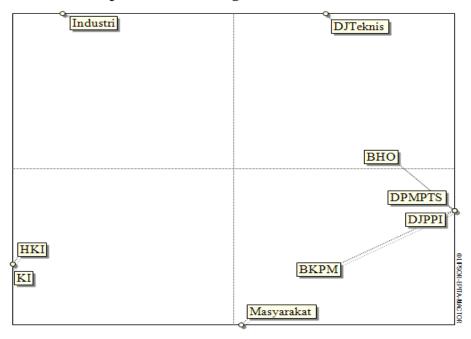
Graph of order 2 convergences between actors



Gambar 6. Tingkat Konvergensi Antar Stakeholder Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

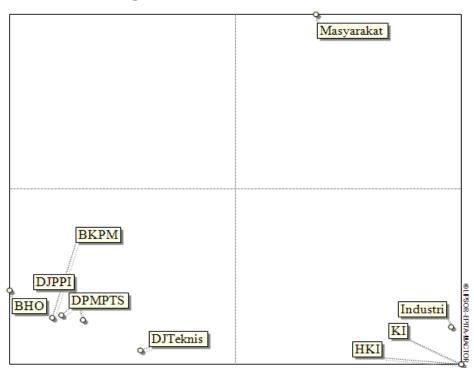
Pada Gambar 7 dan 8 menunjukkan bahwa stakeholder yang memiliki tingkat divergensi yang cukup tinggi adalah Perusahaan Kawasan Industri, Assosiasi dan Perusahaan Kawasan Industri. Ketiga stakeholder tersebut menunjukkan bahwa lebih cenderung untuk bersikap pasif atau kontra dalam perumusan kebijakan pengecualian perusahaan industri berlokasi di kawasan industri.

Map of order 2 divergences between actors



Gambar 7. Pola Divergensi Stakeholder Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

Map of net distances between actors



Gambar 8. Tingkat Jarak Hubungan Antar Stakeholder Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

3 Strategi Pengaturan Stakeholder

pengelompokan dan pengkategorian stakeholder tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan strategi untuk mendorong percepatan penyelesaian regulasi pengecualian berlokasi perusahaan industri berlokasi di kawasan industri. Beberapa isu dan konflik kepentingan stakeholder dapat diatasi dengan melakukan penyusunan strategi pengaturan stakeholder. Hal ini sesuai dengan pendapat Reed et. al (2009) bahwa kepentingan yang dimiliki stakeholder tidak statis artinya dapat berubah dan dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang berkembang dalam pembahasan suatu isu.

PPI Ditjen sebagai satu-satunya stakeholder kunci maka Ditjen PPI harus mampu melakukan koordinasi dan bersinergi secara efektif dengan stakeholder lainnya. Ditjen PPI dapat memainkan peran sentral sebagai pemrakarsa penyusunan regulasi pengecualian berlokasi perusahaan industri berlokasi di kawasan industri. Namun selama ini fungsi koordinasi dari Ditjen PPI belum berjalan optimal sehingga setiap dilakukan pembahasan regulasi tersebut mendapatkan penolakan dari para stakeholder. Sedangkan stakeholder BHO, Ditjen Teknis di Lingkungan Kementerian Perindustrian dan sebagai stakeholder Context Setter HKI merupakan stakeholder yang harus diperhatikan dan dilibatkan secara aktif dalam perumusan kebijakan ini. Bentuk keterlibatan stakeholder tersebut dapat difasilitasi melalui koordinasi antar semua stakeholder dalam satu forum atau secara bilateral antar 2 (dua) stakeholder. Strategi ini akan mampu mewujudkan terbitnya regulasi pengecualian berlokasi perusahaan industri berlokasi di kawasan industri yang dapat diterapkan di masa depan sehingga tujuan terciptanya iklim usaha yang kondusif, kemudahan perizinan, peningkatan investasi, dan tersedianya pedoman tata cara penerbitan perizinan sektor industri dapat dicapai dengan baik.

Selanjutnya stakeholder Perusahaan Kawasan Industri, Assosiasi dan Perusahaan Kawasan Industri perlu dilakukan pendekatan secara khusus mengingat ketiga stakeholder tersebut cenderung tidak antusias dalam perumusan regulasi pengecualian berlokasi perusahaan industri berlokasi di kawasan industri. Berdasarkan pengamatan selama ini kepentingan perusahaan industri, perusahaan kawasan industri dan assosiasi adalah sama. Oleh karena itu, strategi yang diperlukan adalah memberikan sosialisasi dan pemahaman bahwa terdapat jenis-jenis industri yang wajib berlokasi di kawasan industri dan terdapat juga beberapa jenis industri yang harus dikecualikan berlokasi di kawasan industri. selanjutnya adalah stakeholder kunci harus independen dalam menerima masukan dari stakeholder, khususnya dari Assosiasi Kawasan Industri. Assosiasi kawasan industri di Indonesia hanya ada 1 (satu) yaitu Himpunan Kawasan Industri Indonesia (HKI) dimana belum semua perusahaan kawasan industri merupakan anggota HKI.

Semua stakeholder yang terlibat dalam perumusan kebijakan ini pada dasarnya memilliki hubungan yang dapat berkerja sama, saling berkoordinasi, dan adanya konflikkonflik kepentingan. Oleh karena itu, strategi pengaturan stakeholder ini perlu dijalankan dengan baik oleh stakeholder kunci dalam hal ini adalah Ditjen PPI.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian pada pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa stakeholder yang terlibat dalam penyusunan regulasi pengecualian berlokasi perusahaan industri berlokasi di kawasan industri menunjukkan bahwa koordinasi dan sinergi antar stakeholder belum terlaksana dengan efektif. Hal ini terlihat dari pola konvergensi dan divergensi antar stakeholder yang cenderung terbagi menjadi 2 (dua) kelompok besar, yaitu kelompok pertama yang mendukung penyusunan regulasi tersebut (Ditjen PPI Kementerian Perindustrian, Ditjen Teknis di Kementerian Perindustrian, BHO, BKPM, dan DPMPTSP) dan kelompok kedua cenderung kurang tertarik penyusunan regulasi ini adalah Perusahaan Kawasan Industri, Assosiasi, dan Perusahaan Industri.

Dari 9 (sembilan) stakeholder, hanya terdapat 1 (satu) stakeholder kunci, yaitu Ditjen PPI Kementerian Perindustrian. Sementara stakeholder yang termasuk dalam kategori Context Setter adalah BHO, Ditjen Teknis di Lingkungan Kementerian Perindustrian dan HKI. Adapun posisi perusahaan kawasan industri dan perusahaan industri dalam penyusunan regulasi ini adalah mempunyai kepentingan yang tinggi tetapi tidak memiliki pengaruh yang cukup kuat atau biasa disebut sebagai stakeholder yang secara langsung terkena dampak suatu kebijakan. Oleh karena itu, apabila regulasi tersebut diterbitkan maka stakeholder yang akan terkena dampak pertama kali adalah perusahaan industri dan perusahaan kawasan industri.

Dalam upaya mempercepat penyelesaian regulasi pengecualian berlokasi rumusan perusahaan industri berlokasi di kawasan industri, perlu diterapkan strategi yang hubungan terjalinnya mendorong antar saling berkerja sama, stakeholder saling berkoordinasi dalam menyelesaikan konflik kepentingan. Implementasi strategi tersebut harus dilakukan sepenuhnya oleh stakeholder kunci.

Penetapan regulasi pengecualian berlokasi perusahaan industri berlokasi di kawasan industri yang merupakan NSPK perizinan yang ditunggu oleh instansi penerbit izin di daerah. Oleh karena itu, peran stakeholder kunci perlu lebih ditingkatkan sehingga regulasi tersebut dapat segera diterbitkan. Di samping itu, stakeholder kunci juga harus melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala dari implementasi kebijakan keefektifan tersebut apabila telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

16

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *Intenational Journal of Project Management*, 29, 165–183.
- Barber, F., & Goold, M. (2014). Collaboration Strategy-How to Get What You Want From Employee, Suppliers and Business Partners. London: Bloomsbury.
- Fairuza, M. (2017). Kolaborasi antar Stakeholder dalam Pembangunan

- Inklusif pada Sektor Pariwisata. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 5(3), 1-13.
- Godet, M. (1979). The Crisis in Forecasting and The Emergence of The "Prospective" Approach with Case Studies in Energy and Air Transport. New York: Pergamon Press.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2014). *Creating Considitions for Promising Collaboration*. Netherlands: Springer.
- Levesque, M. (2012). Mapping a Way Forward: Interest Group Selection and Roles Performed in Engagement Processes. Canadian Public Administration, 55(4), 531–552.
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L., & Bagherzadeh, M. (2015). A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. *Journal of Management*, 41(5), 1338–1360.
- Miller, B. F. A., & Katz, J. H. (2014). 4 Keys to Accelerating Collaboration. *OD Practitioner*, 46(1), 6–12.
- Mulyadi, D. (2012). *Manajemen Perwilayahan Industri*. Jakarta: Kementerian
 Perindustrian.
- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. R. (2012). Factors of Collaborative Working: A Framework for a Collaboration Model. *Applied Ergonomics*, 43(1), 1–26.
- Reed, S. M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Huback, K., Morris, J., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resources management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933-1949.
- Roberts, D., Wyk, V. R. & Dhanpat, N. (2016). Exploring Practices for Effective Collaboration. Proceedings of the 28th Annual Conference of the Southem African Institute of Management Science. ISBN:978-0620-71797-7
- Rodriguez, A., & Hardy, D. (2014). *Technology* and *Industrial Parks in Emerging* Countries. London: Springer.
- Sanchez, M. (2012). A collaborative culture. *OD Practitioner*, 44(2), 7-12

- Sjafrizal. (2012). *Ekonomi Wilayah dan Perkotaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- UNIDO. (2012). Europe and Central Asia Regional Conference on Industrial Parks as a tool to foster local industrial development. Baku Azerbaijan: UNIDO.
- Winardi & Kustanto, H. (2018). Multiplier Efek Peningkatan Investasi Sektor Industri
- Pengolahan di Kawasan Industri Terhadap Kinerja Sektor Pengangkutan/ Logistik. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 2(2), 127-134.
- Winardi, Priyarsono, D. S, Siregar, H., & Kustanto, H. (2017). Perbandingan Kinerja Sektor Industri Manufaktur Berdasarkan Lokasi di Dalam dan di Luar Kawasan Industri. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 16(3), 241-257.
- Woodland, R. H., & Hutton, M. S. (2012). Evaluating Organizational Collaborations: Suggested Entry Points and Strategies. *American journal of* evaluation, 33(3), 366-383