

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam ilmu-ilmu sosial dan dalam pola pemikiran Barat, pembangunan diibaratkan sebagai kendaraan bagi modernisasi. Konsep pembangunan mulai menjadi perhatian para ahli sejak berakhirnya Perang Dunia II. Pembangunan secara umum mulai dipahami sebagai intervensi struktur bantuan dan praktek-praktek yang akan mengarah pada peningkatan standar hidup. Dalam upaya pembangunan tersebut, peran korporasi mulai diperhitungkan dalam pembangunan sehingga tidak hanya didominasi oleh peran negara. Beberapa kualifikasi baru telah ditambahkan pada gagasan pembangunan lama, yang telah menjadi begitu luas dan telah kehilangan makna. Diantaranya hadirnya ide pembangunan berkelanjutan yang memiliki dampak besar terhadap dunia kapitalis. Seperti yang diungkapkan oleh Leff<sup>1</sup> dalam Ribeiro dan Morsello, bahwa krisis lingkungan merupakan pemicu ide pembangunan berkelanjutan sebagai dampak dari semakin banyaknya krisis lingkungan yang muncul.

Globalisasi dalam hal ini memainkan peranan penting dalam melahirkan istilah perusahaan multinasional melalui liberalisasi ekonomi.<sup>2</sup> Perusahaan multinasional memperlihatkan hubungan yang terjalin erat antara perusahaan dengan negara. Globalisasi mengubah cara pandang perdagangan yang

---

<sup>1</sup>Fabio A. N. Ribeiro dan Carla Morsello. *Capitalism, Environmentalism and Indigenous Society in Brazilian Amazonia: the case of the Asurini do Xingu*. (2007): 223.  
[http://www.parceriasflorestais.org/artigos/Ribeiro%20&%20Morsello\\_2007\\_Capitalism%20environmentalism%20and%20indigenous%20societies%20Brazilian%20Amazonia%20Asurini%20Xingu.pdf](http://www.parceriasflorestais.org/artigos/Ribeiro%20&%20Morsello_2007_Capitalism%20environmentalism%20and%20indigenous%20societies%20Brazilian%20Amazonia%20Asurini%20Xingu.pdf) (diakses pada 18 Maret 2014).

<sup>2</sup>Haufler, V. *Dangerous Commerce: Insurance and the management of International Risk*. Ithaca: Cornell University Press. (1997): 140

kemudian dikaitkan dengan penggunaan sumber daya. Perusahaan multinasional merupakan bagian langsung dari proses produksi, perdagangan dan pemasaran terhadap para konsumen yang berpikir secara global. Dalam menghadapi tantangan global, sebuah perusahaan multinasional juga diwajibkan untuk memperhatikan etika bisnis dengan lingkungan eksternalnya, yang diwujudkan dalam bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR adalah tanggung jawab sosial dalam bisnis yang meliputi perekonomian, hukum, etika, dan dengan harapan bahwa masyarakat memiliki organisasi pada waktu tertentu.<sup>3</sup> CSR merupakan bentuk tanggung jawab dari perusahaan kepada lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam membantu mewujudkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat secara umum.

Berkaitan dengan upaya konservasionisme, pembangunan diarahkan pada program yang mendorong partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sumber daya alam dan konservasi melalui kegiatan pengembangan yang menghasilkan pendapatan. Upaya tersebut merupakan strategi lama yang diperbaharui kembali agar kegiatan perlindungan lingkungan dapat mengubah intensif masyarakat lokal untuk mengeksploitasi sumber daya alam dalam mencapai tujuan ekologis maupun komitmen yang lebih umum yaitu mengatasi masalah keadilan sosial dan kemiskinan. Pada dasarnya, strategi konservatisme ini didukung oleh anggapan bahwa masalah-masalah ekologis tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial, budaya, ekonomi, dan politik, sehingga eksploitasi alam dan eksploitasi manusia

---

<sup>3</sup>Carroll, A. B. "A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance". *Academy of Management Review*, 4(4), (1979): 497-505. <http://www.jstor.org/stable/257850> (diakses pada 20 Maret 2014).

adalah dua hal yang saling berhubungan.<sup>4</sup> Sehingga perusahaan melalui program CSR-nya memiliki tugas serupa dengan konsep pembangunan berkelanjutan saat ini, yaitu perusahaan ditujukan untuk mengubah hubungan kerjasama untuk kepentingan orang-orang yang terpinggirkan. Menghadapi tantangan tersebut, perusahaan multinasional dihadapkan pada tantangan besar untuk memenuhi permintaan pasar dan membangun hubungan dengan masyarakat lokal. Apabila hanya berfokus pada logika konvensional efisiensi pasar, produktifitas, dan ekspansi saja maka dapat berakibat terjadinya ketimpangan sosial, menghancurkan sumber daya alam dan merusak kegiatan mata pencaharian non-pasar. Dihadapkan pada dilemma tersebut, perusahaan multinasional membangun program kerjasama antara korporasi dengan komunitas sebagai bentuk dukungannya terhadap ekonomi pembangunan berkelanjutan.<sup>5</sup>

Selama duapuluh tahun terakhir, perdagangan telah semakin difokuskan terutama pada Non-Timber Forest Products (NTFPs) atau produk hutan bukan kayu. Dalam dekade terakhir, kerjasama dalam bidang kehutanan telah menyebar di negara-negara maju dan negara berkembang.<sup>6</sup> Salah satunya, wilayah Amazon Brasil dimana produk NTFPs dimanfaatkan sebagai hasil kombinasi antara tuntutan globalisasi dan lokalisasi, didasarkan pada konteks lokal yang bertujuan meningkatkan perlindungan konservasi dan keragaman budaya. Upaya untuk mendorong komersialisasi masyarakat adat melalui pemasaran NTFPs didukung oleh inisiatif internasional, pemerintahan Brazil dan terutama aksi dari para NGO

---

<sup>4</sup>Wolf, E. 1982. *Europe and the people without history*. Berkeley: University of California Press.

<sup>5</sup>Carroll, "A Three-Dimensional", 500

<sup>6</sup>Vermeulen, S., Nawir, A.A. and Mayers, J. "Rural Poverty Reduction through Business Partnerships? Examples of Experience from the Forestry Sector". Accepted by *Environment, Development and Sustainability*, subject to revisions. (2006) .Forthcoming

lokal maupun internasional.<sup>7</sup> Saat ini, wilayah Amazon Brasil mewakili banyak kerjasama perdagangan yang didasarkan pada pasar *Fair Trade*. Inisiatif kerjasama yang dilakukan mencakup keragaman produk dan sektor, termasuk bahan dasar yang digunakan dalam industri kosmetik terkait perdagangan NTFPs minyak kacang Brasil. Tingkat pertumbuhan sumber daya alam yang tinggi atas produk NTFPs minyak kacang Brasil menarik perusahaan kosmetik lokal dan internasional seperti Natura dan The Body Shop untuk menawarkan kerjasama perdagangan *Fair Trade*. Kemudian, perjanjian kerjasama yang terjalin antara The Body Shop dengan masyarakat adat Kayapomerupakan upaya dedikasi untuk perdagangan *Fair Trade* minyak kacang Brasil.<sup>8</sup>

Kacang Brasil (*Bertholletia excelsa*) adalah produk asli hutan Amazon dan merupakan sumber daya penting bagi penduduk setempat.<sup>9</sup> Kacang Brasil merupakan produk NTFPs paling penting bagi Amazonian, dan juga menjadi salah satu produk *global-traded* yang dikumpulkan dari hutan alam. Wander et al.<sup>10</sup> mengungkapkan bahwa Brasil telah menjadi produsen terkemuka pemasok minyak kacang Brasil, namun saat ini Bolivia memimpin dengan ekspor pada tahun 2004 senilai \$50 juta, dibandingkan dengan \$15 juta untuk Brasil dan \$10 juta untuk Peru. Brasil nut banyak ditemukan di sepanjang pantai Atlantik Brasil dan dibagian Barat sepanjang sungai Maranon di Peru.

<sup>7</sup>Carla Morsello, "Market Integration and Sustainability in Amazonian Indigenous Livelihoods: The Case of the Kayapó". PhD Thesis. Norwich: School of Environmental Sciences, University of East Anglia. (2002)

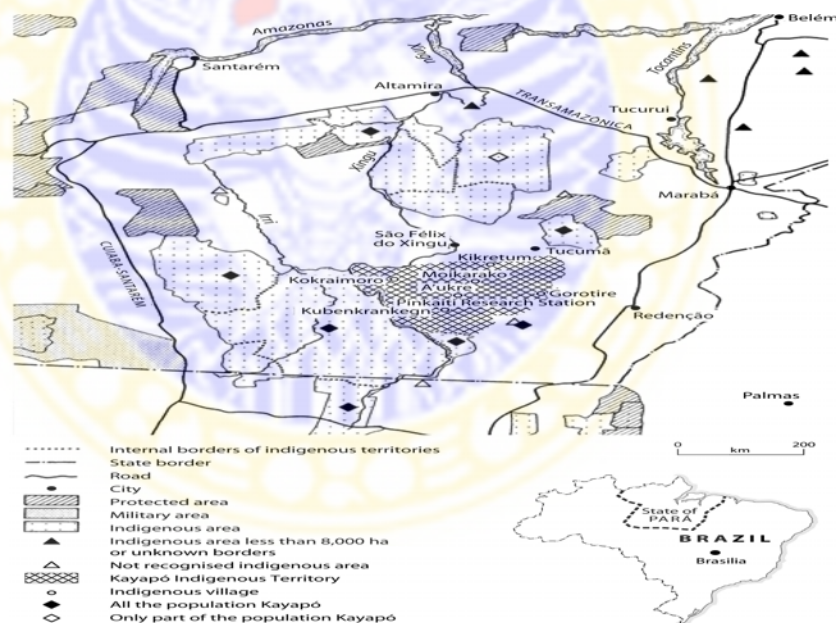
[http://each.uspnet.usp.br/grife/images/Chapter%207%20Morsello%20and%20Adger%20\(146-167\).pdf](http://each.uspnet.usp.br/grife/images/Chapter%207%20Morsello%20and%20Adger%20(146-167).pdf) (diakses pada 15 April 2014)

<sup>8</sup>Carla, Morsello & Neil, Adger. "Do partnerships", 149

<sup>9</sup> Glenn H. Shepard JR. dan Henri Ramirez. "Made in Brazil: Human Dispersal of the Brazil Nut (*Bertholletia excelsa*, Lecythidaceae) in Ancient Amazonian". *Economic Botany*, 65 (1), (2011): 44-65. Springer: New York Botanical press. <http://www.jstor.org/stable/41242890> (diakses pada 06 Juni 2014)

<sup>10</sup> Shepard dan Ramirez. "Made in Brazil", 49

Pada awal 1990an proses sinkronisasi liberalisasi perekonomian Brasil dan kemajuan lingkungan di Amazon telah membawa perluasan komersialisasi NTFPs dalam wilayah adat, dalam beberapa kasus kerjasama tersebut melibatkan organisasi negara Brasil dan perusahaan multinasional.<sup>11</sup> Usaha pertama komersialisasi minyak kacang Brasil melibatkan perusahaan The Body Shop dan masyarakat adat datang dari undangan oleh ketua suku Kayapo<sup>12</sup> kepada pemilik perusahaan (Anita Roddick) pada tahun 1989. Kerjasama perdagangan tersebut dimulai pada tahun 1991 yang melibatkan dua desa dari suku Kayapo A'ukre dan Pukany, keduanya terletak pada wilayah suku Kayapo di negara bagian Selatan Para-Brasil (gambar1.1).<sup>13</sup>



**Gambar 1.1:** Wilayah suku Kayapo di negara bagian Para, Brasil.

<sup>11</sup>Morsello dan Adger, “*Do partnerships*”, 150

<sup>12</sup> Kayapo merupakan kelompok masyarakat adat yang terdiri dari sekitar 4.000 masyarakat suku di bagian Tenggara Amazon, Brasil

<sup>13</sup>Morsello dan Adger, “*Do partnerships*”, 155

The Body Shop memulai kerjasama dengan membeli kacang Brasil pada suku Kayapo sebagai bagian dari perjanjian perdagangan “Trade Not Aid” yang merupakan program The Body Shop untuk mendukung pembangunan masyarakat suku dan konservasi hutan hujan. Setelah menerapkan CSR, The Body Shop menciptakan sebuah departemen khusus untuk mengatur perdagangan dengan produsen lokal. Hal tersebut menyebabkan The Body Shop menjadi pelopor dan ikon perusahaan yang mengusung gerakan *Fair Trade*. Dalam perjanjian tersebut, The Body Shop membeli maksimal 2.000 kg minyak kacang Brasil dengan harga premium sekitar US \$ 35 per kg, harga tersebut lebih tinggi empat kali lipat dibanding harga pasar.<sup>14</sup>

Namun demikian, kerjasama perdagangan diantara masyarakat adat Kayapo dan perusahaan The Body Shop tidak berjalan lancar ketika program ‘Trade Not Aid’ mengalami permasalahan dengan masyarakat Kayapo. Hubungan kerjasama perdagangan tersebut mulai goyah akibat konflik mengenai kompensasi yang tidak adil atas panen kacang Brasil, penggunaan gambar-gambar suku Kayapo untuk kepentingan iklan, dan persepsi-persepsi dari beberapa masyarakat Kayapo yang merasa bahwa keuntungan tidak didistribusikan dengan adil.<sup>15</sup> Masalah mulai tersebar hingga ke media internasional ketika Kepala Suku Amazon menggugat perusahaan The Body Shop karena gagal dalam memenuhi komitmennya untuk membayar upaya pemasaran yang dilakukan The Body Shop dengan mengeksploitasi gambar-gambar masyarakat suku Kayapo. The Body

---

<sup>14</sup>Morsello dan Adger, “*Do partnerships*”, 159

<sup>15</sup>Rabben, Linda. (2004). “Brazil’s Indians and the Onslaught of Civilization: The Yanomami and the Kayapó”. Seattle: University of Washington Press. Dalam Burke, Brian J. and Paola Canova (2006) *Amazon Coop Case Study (Altamira, Pará, Brazil)*. Report submitted to ACDI/VOCA. Tucson: Bureau of Applied Research in Anthropology.

Shop menghiasi poster dan leaflet di 1400 tokonya yang tersebar diseluruh dunia dengan menggunakan gambar masyarakat suku Kayapo. Hal tersebut dianggap masyarakat suku Kayapo telah melanggar hak cipta karena pihak The Body Shop tidak meminta persetujuan maupun membayar upaya promosi tersebut.<sup>16</sup>

Lebih daripada itu, masyarakat suku Kayapo juga menuntut ketidakjujuran The Body Shop dengan mengatakan bahwa upaya promosi yang melibatkan gambar masyarakat suku Kayapo dilakukan untuk mengumpulkan dana di Eropa guna membantu penduduk Kayapo. Namun, tetua desa Aukre menyatakan bahwa banyak uang tersebut tidak pernah sampai ke masyarakat suku Kayapo. Masalah antara The Body Shop dengan Kayapo ini terus bergulir selama bertahun-tahun. Dilain pihak, The Body Shop telah banyak diuntungkan dengan berita yang mereka sebar ke media melalui pengumuman pada tahun 1993 bahwa perusahaannya telah mencapai kesepakatan budaya dan menjadi perusahaan Barat pertama di dunia yang menjalin kerjasama dengan masyarakat adat dalam perdagangan NTFPs minyak kacang Brasil. Melalui strategi pemasaran "*social responsibility*" tersebut, The Body Shop memperoleh pengakuan sebagai perusahaan yang mempromosikan kegiatan CSR secara general.<sup>17</sup> Sedangkan, bagi masyarakat suku Kayapo kerjasama perdagangan tersebut tidak sepenuhnya membawa keuntungan. Masyarakat Kayapo mengatakan bahwa The Body Shop secara konsisten telah salah mengartikan hubungan kerjasama yang terjalin diantara keduanya, dimana masyarakat Brasil

---

<sup>16</sup> Terrence Turner, "Neoliberal Ecopolitics and Indigenous Peoples: The Kayapo, The "Rainforest Harvest," and The Body Shop". Department of Anthropology, University of Chicago, (1995). <http://environment.research.yale.edu/> (diakses pada 30 April 2014).

<sup>17</sup> [www.thebodyshop.com](http://www.thebodyshop.com)

menyebut kerjasama *fair trade* sebagai “*para ingles ver*”<sup>18</sup> yaitu hanya sebuah pertunjukan semata.<sup>19</sup> Permasalahan lain pun turut mewarnai perjalanan kerjasama antara korporasi dengan masyarakat adat ini, seperti segala jenis proses produksi yang dilakukan The Body Shop untuk menghasilkan Brasil nut oil, pembagian upah berdasarkan gender, hingga permasalahan kontrak yang dianggap tidak sah oleh pemerintahan Brasil.<sup>20</sup>

Dalam mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi dalam kerjasama perdagangan minyak kacang Brasil, timbul sebuah gagasan untuk membentuk sebuah organisasi guna menengahi perdagangan diantara suku Kayapo dan The Body Shop. Antara tahun 1998 dan 2007, komunitas suku Kayapo mengandalkan perdagangan NTFPs kacang Brasil dengan The Body Shop yang kemudian kerjasama perdagangan tersebut dikendalikan oleh pemerintahan Brasil (AmazoCoop). AmazonCoop didirikan oleh Brazilian National Indian Foundation (FUNAI) dan The Body Shop, yang dibentuk untuk menangani perdagangan antara masyarakat suku yang memproduksi minyak kacang Brasil dengan perusahaan multinasional The Body Shop. Kerjasama tersebut bertujuan untuk menciptakan hubungan perdagangan berkelanjutan diantara perusahaan The Body Shop dengan masyarakat suku Kayapo.<sup>21</sup> AmazonCoop bertugas menyediakan bahan baku kepada The Body shop yang berkaitan dengan proses produksi minyak kacang Brasil. AmazonCoop mengusahakan perdagangan yang membantu

<sup>18</sup> “for the English to see” merupakan sebuah ekspresi yang tersisa dari zaman perdagangan budak, ketika Angkatan Laut Brasil membuat pertunjukan untuk menegakkan larangan impor budak kepada Angkatan Laut Inggris. Ungkapan tersebut kemudian digunakan untuk menggambarkan bagaimana perusahaan multinasional berbasis di Inggris mencoba memperbudak masyarakat Brasil dalam perdagangan Brasil nut oil.

<sup>19</sup> Turner, “*Neoliberal Ecopolitics*”, 114

<sup>20</sup> Turner, “*Neoliberal Ecopolitics*”, 114

<sup>21</sup> FUNAI (*Brazilian National Indian Foundation*).

<http://www.survivalinternational.org/about/funai> (diakses pada 20 April 2014).



FUNAI melindungi dan melayani masyarakat suku Kayapo untuk memungkinkan mereka membiayai pembangunan serta untuk melindungi lingkungan melalui perdagangan NTFPs dengan The Body Shop. Meskipun demikian, kerjasama diantara keduanya juga mengalami berbagai kendala yang terus bergulir. Hingga akhirnya, konflik yang semakin memuncak menyebabkan kerjasama perdagangan minyak kacang Brasil diantara keduanya berakhir pada tahun 2007.<sup>22</sup>

### 1.1 Rumusan Masalah

Mengapa pada konflik antara The Body Shop dan suku Kayapo yang difasilitasi oleh AmazonCoop resolusi konflik yang dihasilkan mengarah pada penghentian kerjasama?

### 1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pertimbangan yang menyebabkan kedua belah pihak memutuskan untuk menghentikan kerjasama berkelanjutan perdagangan NTFPs minyak kacang Brasil antara The Body Shop dengan masyarakat adat Kayapo dengan melibatkan Amzoncoop sebagai sebuah resolusi konflik *agree for disagree*.

---

<sup>22</sup> Brian J. Burke. "Transforming Power in Amazonian Extractivism: Histoeical Exploitation, Contemporary "Fair Trade", and New Possibilities for Indigenous Cooperatives and Conservation". University of Georgia. Vol. 19 (2012). Pp. 114-126  
[http://jpe.library.arizona.edu/volume\\_19/Burke.pdf](http://jpe.library.arizona.edu/volume_19/Burke.pdf) (diakses pada 30 Maret 2014)

## 1.3 Kerangka Pemikiran

### 1.3.1 Resolusi Konflik Melalui Pendekatan *Win-Win Solution*

Konflik merupakan situasi yang terjadi ketika terdapat dua pihak atau lebih memiliki tujuan yang sama hingga memperebutkan tujuan tersebut serta memiliki persepsi yang berbeda dalam memandang tujuan tersebut. Sifat alamiah konflik menurut Whittaker<sup>23</sup> adalah bahwa konflik bermula dari ketegangan dan perselisihan, prasangka buruk dan kecurigaan, kearah situasi yang tidak sesuai dengan harapan yang menumbuhkan sikap permusuhan dan saling menantang, pelanggaran hak asasi manusia, kebijakan diskriminatif, dan menjadikan kambing hitam sekelompok orang, dan penyalahgunaan kekuatan militer. Harris dan Reilly<sup>24</sup> mengungkapkan tiga aspek penting yang disebut sebagai “*The Conflict Triangle*” dalam memahami konflik secara ringkas, diantaranya: (1) aspek situasi, dimana kita harus memahami apa yang terjadi dan bagaimana akar permasalahan; (2) aspek tindakan, dimana kita harus memperhatikan aksi, reaksi, dan interaksi antar aktor; (3) aspek perilaku, dimana perilaku dapat dipahami dengan bagaimana sikap seseorang atau kelompok terhadap lawannya seperti sikap diskriminasi dengan memandang rendah lawan.

Resolusi konflik membahas mengenai ide-ide, teori dan metode yang dapat meningkatkan pemahaman atas konflik dan praktik pengurangan dalam kekerasan dan peningkatan proses politik untuk menyelaraskan kepentingan dari pihak-pihak

---

<sup>23</sup> David Whittaker. “*Conflict and Reconciliation in the Contemporary World*”. (1999). Pp. 2.

<sup>24</sup> Harris, Peter & Reilly, Ben.. *Democracy and Deep-Rooted Conflict : Options for Negotiators*. IDEA. 1998. Pp. 32

yang berkonflik.<sup>25</sup> Resolusi konflik merupakan sebuah usaha atau upaya yang dilakukan dalam menyelesaikan sebuah konflik dengan cara yang disepakati maupun menguntungkan bagi pihak-pihak yang berkonflik. Resolusi konflik dapat dipahami juga sebagai proses penyelesaian konflik dengan melalui pertemuan dimana pihak-pihak yang berkonflik dapat menyampaikan kepentingannya masing-masing.<sup>26</sup>

Terdapat berbagai metode dan prosedur untuk menangani konflik, namun tidak hanya terbatas pada, negosiasi, mediasi, diplomasi, dan *peacebuilding*. Akan tetapi, istilah resolusi konflik juga dapat digunakan untuk menyelesaikan sengketa, dimana proses arbitrase dan litigasi terlibat. Sering kali, dalam situasi konflik sebagian besar orang berpendapat bahwa hasil dari negosiasi adalah salah satu pihak akan menang dan yang lain akan kalah. Dalam kasus ini, penyelesaian konflik dapat terjadi sebagai kerangka proses penyelesaian masalah dengan tiba pada kesimpulan saling memuaskan.

Dalam mengukur bagaimana sebuah konflik dapat mencapai keputusan yang saling memuaskan, dapat dijelaskan melalui salah satu model resolusi konflik *win win solution*.<sup>27</sup> *Win-win solution* merupakan salah satu konsep kunci

<sup>25</sup> Eileen Babbitt & Fan Osler Hampson. “*Conflict Resolution as a Field of Inquiry: Practice Informing Theory*”. *International Studies Review* (2011). Pp. 46-57, 46, <http://fletcher.tufts.edu/~media/fletcher/news%20images/babbitt.pdf> (diakses pada 03 Juni 2014).

<sup>26</sup> “Program On Negotiation: Conflict Resolution”, <http://www.pon.harvard.edu/category/daily/conflict-resolution/> (diakses pada 03 Juni 2014)

<sup>27</sup> The Conflict Resolution Model (Littlefield, Love, Peck, & Wertheim, 1993; Sanson & Bretherton, 2001; Wertheim, Love, Peck, & Little- field, 1998) dibentuk oleh sekumpulan psikologis Australia yang membentuk literatu integrasi untuk menghasilkan prespektif praktik terbaik atas resolusi konflik.

dalam resolusi konflik. Mendukung pernyataan tersebut, Deutsch<sup>28</sup> mengungkapkan bahwa model tersebut dikembangkan untuk mengatasi proses resolusi konflik yang bersifat kompetitif dimana terdapat pihak yang menang dan kalah, sedangkan *win-win solution* dikembangkan untuk menghadirkan proses tawar-menawar yang mungkin dekat dengan keinginan masing-masing pihak yang berkonflik. Davidson dan Wood memaparkan empat tahapan utama dalam model resolusi konflik, diantaranya: mengembangkan harapan untuk *win-win solution*; mendefinisikan kepentingan masing-masing pihak; pilihan bertukar pikiran; dan menggabungkan pilihan kedalam *win-win solution*.<sup>29</sup> Dalam mengembangkan harapan untuk *win-win solution*, tahapan ini mengubah cara pandang yang pada umumnya menganggap bahwa dalam penyelesaian konflik terdapat pihak yang menang dan kalah. Dilanjutkan dengan mendefinisikan kepentingan masing-masing pihak yang berkonflik, tahapan ini umumnya mengarah pada argument berdasarkan hak dimana pihak-pihak yang berkonflik menyampaikan kepentingan dan kebutuhan masing-masing secara jelas namun tidak provokatif. Sangat penting dalam tahapan ini untuk menghindari kritik, menyalahkan atau mengancam. Kemudian tahapan *brainstorming* atau bertukar pikiran, dengan melakukan tahapan ini menghasilkan sejumlah solusi besar lebih tinggi daripada tidak ada petunjuk atau pendekatan alternatif. Selanjutnya tahapan menggabungkan pilihan ide-ide terbaik dari *brainstorming* dalam *win-win solution*, dimana memutuskan strategi yang dianggap mampu meningkatkan sumber daya secara keseluruhan, mengurangi biaya atas perjanjian pada pihak

---

<sup>28</sup>John Davidson dan Christine Wood. "A Conflict Resolution Model". Theory into Practice, Vol. 43, No. 1, Conflict Resolution and Peer Mediation (2004), pp. 6. <http://www.jstor.org/stable/3701559> (diakses pada 04 Juni 2014).

<sup>29</sup>Davidson dan Wood. "A Conflict", 7

yang dirugikan, mengatasi isu-isu yang terjadi. Apabila kesepakatan tidak tercapai maka proses harus diulang kembali.

Dalam etika bisnis, resolusi konflik, negosiasi dan strategi literatur kooperatif, pendekatan *win-win* atau integrative atas penyelesaian suatu konflik sering disarankan. *win-win solution* dijelaskan oleh Pruitt<sup>30</sup> sebagai sebuah kesepakatan yang diperoleh dengan menyatukan atau mengintegrasikan kepentingan para pihak yang berkonflik sehingga bisa mendamaikan dan bahkan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Terkait dengan isu antara korporasi dengan masyarakat adat, dimana terdapat ketimpangan *power*, tidak jarang diantara pihak yang berkonflik melibatkan pihak ketiga dalam upaya mediasi. Mediator dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa pihak ketiga mampu memahami dan mengelola konflik yang terjadi sehingga dapat memberikan jalan keluar yang tidak ditemukan sebelumnya. Mediasi merupakan salah satu bentuk resolusi konflik tradisional yang sering digunakan dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

#### **1.4.2 Relasi Strategi Mediasi dengan Kepercayaan *Disputant***

Dalam hubungan kerjasama yang terjalin antara korporasi dengan masyarakat adat, salah satu hal utama yang menarik perhatian adalah ketimpangan kekuatan antara perusahaan multinasional dengan masyarakat suku. Pemerintah memiliki peran dalam membela hak dan kewajiban masyarakatnya termasuk masyarakat adat yang terpinggirkan. Hal tersebut karena pemerintah memiliki

---

<sup>30</sup> Richard P. Nielsen. "Varieties of Win-Win Solutions to Problems with Ethical Dimension". *Journal of Business Ethic*, Vol. 88, No. 2 (2009), pp. 333. <http://www.jstor.org/stable/40295001> (diakses pada 04 Juni 2014)

kekuatan dan kontrol terhadap kedaulatannya melalui kebijakan-kebijakan tertentu untuk mengakhiri konflik yang terjadi. Oleh karenanya, peran pemerintah sebagai pihak ketiga dibutuhkan untuk menengahi hubungan kerjasama diantara masyarakat adat dan korporasi.

Kehadiran pihak ketiga yang diterima oleh *disputant* atau pihak yang berkonflik didasarkan pada tujuan untuk memfasilitasi kepentingan yang ingin dicapai oleh keduanya secara netral. Resolusi konflik dapat dicapai melalui peran pihak ketiga sebagai fasilitator dalam upaya mediasi. Mediasi adalah proses komunikasi antar para pihak yang berkonflik dengan melibatkan pihak ketiga untuk dapat membantu mereka dalam mencari dan memutuskan sendiri penyelesaian konflik yang mereka hadapi.<sup>31</sup> Pihak ketiga, baik itu individu, perwakilan negara, atau lembaga-lembaga internasional, dapat terlibat dalam sengketa internasional sebagai bentuk dari inisiatif mereka sendiri atau menanggapi permintaan dari salah satu atau kedua belah pihak yang sedang berkonflik. Pihak ketiga dapat berperan sebagai *fact finder*, *conciliator*, dan sebagai *leader*.<sup>32</sup> Bercovitch<sup>33</sup> mengungkapkan bahwa keterlibatan pihak ketiga dalam situasi konflik merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan internasional. Terdapat karakteristik hubungan antara pihak ketiga dengan pihak yang berkonflik, diantaranya hubungan bersifat sukarela, pihak ketiga terlibat dalam sengketa hanya untuk mempengaruhi, mengubah, atau memodifikasi

---

<sup>31</sup> Abdul Djamil, "Mengelola Konflik Membangun Damai: Teori Strategi dan Implementasi Resolusi Konflik". Walisongo Mediation Centre: IAIN Walisongo Semarang. 2007, pp. 126-150.

<sup>32</sup> Jacob Bercovitch, "Third Parties in Conflict Management: *The Structure and Conditions of Effective Mediation in International Relation*". International Journal, Vol. 40, No. 4, Managing Conflict (1985), pp. 736-752. <http://www.jstor.org/stable/40202320> (diakses pada 03 Maret 2014).

<sup>33</sup> Bercovitch, "*Third Parties*", 743.

kebijakan dalam beberapa cara, dan intervensi pihak ketiga berbentuk damai dalam pengelolaan konflik.

Dalam upaya mediasi menurut Slim, terdapat beberapa standart operasional yang harus dipenuhi oleh mediator agar dapat mencapai kesepakatan diantara pihak yang berkonflik, diantaranya kepercayaan, berbagi informasi, kompetensi dan kualifikasi, serta kualitas dari proses mediasi.<sup>34</sup> Mediator tidak dapat berfungsi tanpa adanya kepercayaan dan kerjasama dari pihak yang berselisih. Akan sulit bagi mediator untuk membantu penyelesaian konflik apabila diragukan oleh salah satu pihak.<sup>35</sup> Mediator dapat secara efektif membantu penyelesaian permasalahan apabila kedua belah pihak yang berselisih saling memberikan informasi-informasi penting yang dapat mendukung resolusi konflik. Sebagai mediator dituntut untuk memiliki kemampuan dalam bertanggung jawab atas mandate yang diberikan untuk membantu memecahkan solusi permasalahan. Selain itu, bagian penting bagi mediator adalah mampu menjalankan mediasi dengan kualitas yang sejalan dengan standar nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar mediasi, mudah dipahami, transparan, konsisten dan efisien, serta disetujui oleh semua pihak.<sup>36</sup>

Agar upaya mediasi dapat sukses dan tercapai, maka dibutuhkan strategi efektif yang harus digunakan oleh mediator. Strategi mediasi menunjukkan keseluruhan rencana mediator untuk mengatasi dan mengelola konflik. Dalam

---

<sup>34</sup> Hugo Slim, "Towards Some Ethical Guidelines for Good Practice in Third Party Mediation in Armed Conflict" (Oslo Forum Background Paper) 2006. pp: 78-83.  
[http://www.hdcentre.org/uploads/tx\\_news/133TowardsSomeEthicalGuidelinesforGoodPracticeinThirdPartyMediationinArmedConflict.pdf](http://www.hdcentre.org/uploads/tx_news/133TowardsSomeEthicalGuidelinesforGoodPracticeinThirdPartyMediationinArmedConflict.pdf). (diakses pada 03 Maret 2014).

<sup>35</sup> Bercovitch, "Third Parties", 749.

<sup>36</sup> Slim, "Towards Some", 81

sengketa internasional, terdapat faktor dan kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi hasil dan efektivitas mediasi, salah satunya adalah *the identity and characteristics of the mediator*.<sup>37</sup> Merupakan prinsip paling umum dalam mediasi yang menyatakan bahwa fungsi intermediasi dapat dilakukan secara efektif hanya jika mediator memiliki karakteristik organisasi dan pribadi tertentu. Mediasi merupakan proses sukarela, yang berarti bahwa mediator tidak dapat berfungsi tanpa kerjasama dan kepercayaan dari pihak yang berkonflik. Pihak yang berkonflik akan memberikan kepercayaan lebih apabila mediator bersikap independen dan tidak memihak dalam proses resolusi konflik. Gagasan bahwa strategi mediasi *directive* merupakan strategi yang paling efektif dalam beberapa kondisi, tingkat kepercayaan para pihak yang berkonflik terhadap mediator menjadi penting. Muldoon<sup>38</sup> menunjukkan bahwa kedua belah pihak harus percaya bahwa mediator menjalankan strateginya dalam upaya resolusi konflik.

Negosiasi melalui pihak ketiga dapat diterima untuk membantu para pihak yang berkonflik dalam menemukan solusi penyelesaian masalah yang tidak dapat ditemukan sebelumnya. Hal ini merupakan tiga sisi proses politik, dimana mediator membangun dan kemudian menarik hubungan antara kedua belah pihak yang berkonflik untuk membantu mereka menemukan penyelesaian masalah. Mediator dalam hal ini tidak memiliki wewenang untuk memutuskan sengketa diantara pihak yang berkonflik, namun mediator memiliki kemampuan untuk mempengaruhi hasil keputusan. Dalam beberapa kasus, mediator memiliki

---

<sup>37</sup> Bercovitch, "*Third Parties*", 746

<sup>38</sup> Bercovitch dan Lee, "*Mediating International*", 6



kepentingan strategis yang memotivasi mereka untuk mempromosikan hasil yang dinegosiasikan.<sup>39</sup>

### 1.4.3 Karakter Korporasi *Seeking Less Conflict*

Sebuah perusahaan harus memerhatikan etika bisnis dengan lingkungan eksternalnya, yang diwujudkan dalam bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR adalah “*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*”.<sup>40</sup> Melalui penjelasan ini dapat disebutkan bahwa CSR adalah bentuk tanggung jawab dari perusahaan kepada lingkungan sosial eksternal perusahaan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum. Bentuk tanggung jawab tersebut berupa tanggung jawab moral kepada pihak stakeholder termasuk dengan kelompok masyarakat di sekitar wilayah beroperasinya suatu perusahaan. Bentuk CSR yang paling sering dilakukan adalah berupa alokasi pembangunan sosial ekonomi bagi wilayah sekitar. Freeman (2004) mengatakan bahwa selain memperoleh keuntungan dan mematuhi hukum, sebuah perusahaan dituntut untuk berusaha mengurangi atau memecahkan masalah sosial.<sup>41</sup> Bentuk CSR yang paling umum dan populer dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan bantuan bagi organisasi-organisasi lokal dan pemberdayaan masyarakat miskin di negara-negara berkembang.

<sup>39</sup> Glossary of Terms for Conflict Management and Peacebuilding: Mediation. <http://glossary.usip.org/resource/mediation> (diakses pada 03 Maret 2014).

<sup>40</sup> Carroll, A. B. “A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance”. *Academy of Management Review*, 4(4). 1979. p. 500. <http://www.aom.pace.edu/amr/> (diakses pada 02 Oktober 2013)

<sup>41</sup> Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited." *Organization Science*, 15(3), 364-369. <http://orgsci.journal.informs.org/> (diakses pada 02 Oktober 2013)

Akan tetapi, program CSR yang diusung perusahaan tidak hanya memberikan manfaat dan dampak positif bagi para *stakeholder*, namun justru menimbulkan dependensi masyarakat terhadap perusahaan, menjadi alat masyarakat untuk memeras perusahaan dan merusak nilai-nilai masyarakat dan perusahaan.<sup>42</sup> Dependensi merupakan kondisi dimana kehidupan ekonomi kelompok masyarakat *stakeholder* bergantung pada bantuan-bantuan dari perusahaan dalam bentuk program CSR.<sup>43</sup> Dependensi dalam kasus masyarakat adat mengarah pada kehancuran budaya asli akibat terkuburnya nilai-nilai tradisional yang bergeser akibat masuknya pengaruh perusahaan multinasional.<sup>44</sup> Sehingga kekuatan dapat dibangun oleh masyarakat adat dengan terlibat penuh dalam segala proses perdagangan. Dependensi tersebut kemudian merujuk pada ketimpangan kekuatan dalam hubungan yang terjalin antara perusahaan multinasional dengan masyarakat adat. Seringkali ketimpangan kekuatan tersebut menimbulkan berbagai konflik yang tidak dapat dihindari.

Dalam menyikapi peran perusahaan multinasional dalam pencegahan konflik, perlu dipahami beberapa faktor yang mempengaruhi tindakan perusahaan dalam menyikapi isu konflik. Liberalisasi ekonomi pasar merupakan *trigger* terbesar yang menarik para investor asing untuk menanamkan modalnya atau memperluas perusahaannya di negara-negara berkembang.<sup>45</sup> Sedangkan, terdapat asumsi yang berkembang menyatakan bahwa MNC dan investor asing lain sangat

---

<sup>42</sup> Suharto, Edi. "CSR: What is and Benefits for Corporate", *Majalah Bisnis dan CSR*, 2008. Vol.1, No.4

<sup>43</sup> Suharto, "CSR: What", pp.

<sup>44</sup> Andrew Gray. "Indigenous Peoples and the Marketing of the Rainforest." *Ecologist* 20 (6). 1990. pp. 223-227.. [http://www.theecologist.org/back\\_archive/19701999/](http://www.theecologist.org/back_archive/19701999/) (diakses pada, 20 Agustus 2014)

<sup>45</sup> Schwartz, P., dan Gibb, B. "When Good Companies Do Bad Things: Responsibility and Risk in an Age of Globalization". 1999. New York: John Wiley & Sons.

menghindari kerjasama dengan negara maupun wilayah yang beresiko. Berman<sup>46</sup> mengungkapkan lima faktor resiko yang mempengaruhi keputusan operasionalisasi MNC dalam wilayah konflik, diantaranya: pengaruh geografis akibat konflik, tingkat keparahan konflik, perilaku dan kebijakan dari pemerintah dan oposisi, sektor industri MNC, dan struktur investasi yang dibentuk oleh MNC. Merupakan hal yang memungkinkan ketika MNC tetap beroperasi di wilayah yang beresiko tersebut apabila kondisinya tidak mengganggu pengambilan keputusan perusahaan. Akan tetapi, pada kenyataannya banyak MNC pada sektor pariwisata, manufaktur dan sourcing, dan distribusi atau pemasaran barang-barang konsumsi lebih memilih untuk *withdraw* jika konflik semakin memanas.<sup>47</sup>

Alasan utama bagi MNC untuk mengambil resiko dengan berinvestasi dan beroperasi di wilayah tidak stabil atau konflik seringkali disebabkan karena keberadaan sumber daya alam berbasis aset untuk keperluan ekstraktif.<sup>48</sup> Sumber daya alam tersebut dapat berbentuk produk hutan bukan kayu yang banyak memikat perusahaan multinasional untuk menjalin kerjasama perdagangan di wilayah-wilayah yang beresiko. Ketersediaan sumber daya alam menjadi alasan jelas dalam mengungkapkan tujuan MNC beroperasi di wilayah konflik, sumber daya alam yang mungkin tidak tersedia di wilayah lain menyebabkan MNC mengambil resiko lebih demi memenuhi kepentingannya. Keadaan akan berubah ketika perusahaan mendapatkan sumber daya serupa di wilayah yang bebas konflik. Hal tersebut merupakan karakter dari perusahaan multinasional yaitu

---

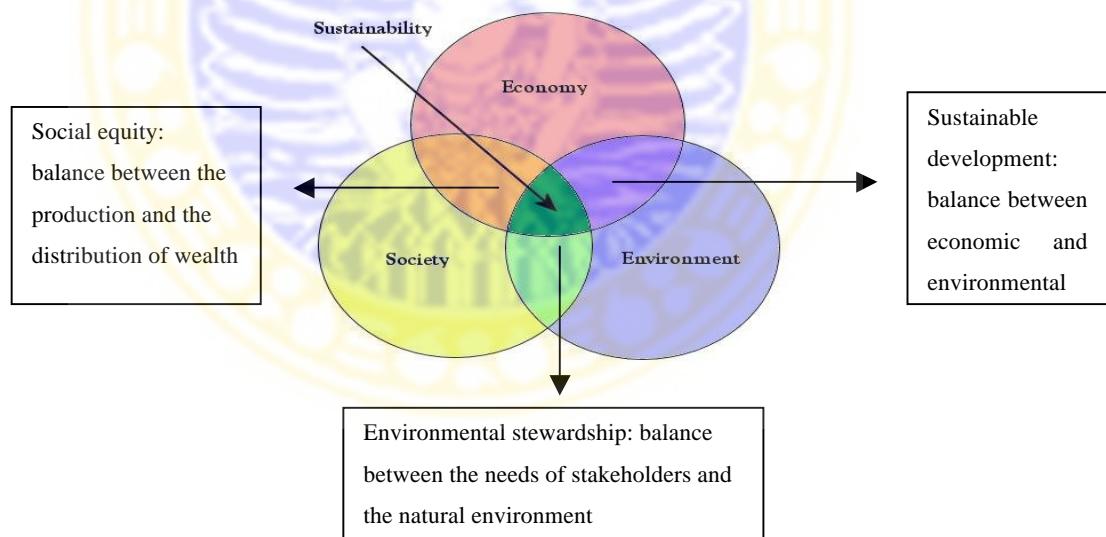
<sup>46</sup> Berman, J. "Boardrooms and Bombs: Strategies of Multinational Corporations in Conflict Areas". *Harvard International Review*, 22(3), 2000, pp. 28-32

<sup>47</sup> Corporate Social Responsibility And Mnc Decision-Making In Conflict-Prone Countries. <http://www4.carleton.ca/cifp/app/serve.php/1049.pdf> (diakses pada 08 Mei 2014).

<sup>48</sup> "Corporate Social", pp. 4

*seeking less conflict*. Apabila perusahaan menemukan sumber daya alam serupa yang mampu memenuhi permintaannya, maka perusahaan tidak jarang berpindah dan menghentikan kerjasama di wilayah yang berkonflik. Bisnis antara korporasi dan komunitas memperluas lingkup dari penelitian CSR pada daerah konflik terkait keamanan korporasi.<sup>49</sup>

Pengaruh korporasi melalui *corporate responsibility* membutuhkan perusahaan untuk mempromosikan *sustainable corporate decision-making* yang berhubungan erat dengan masalah lingkungan, ekonomi, dan sosial. Apabila hubungan yang terjalin tidak dapat memenuhi *sustainable decision-making*, maka kerjasama cenderung akan berakhir. Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui gambar 1.4.2.1:



**Gambar 1.4.2.1:** elemen dalam *sustainable decision-making* (McPhail, 1998).<sup>50</sup>

<sup>49</sup> "Corporate Social", 4

<sup>50</sup> McPhail, K. "Integrating Social Concerns Into Private Sector Decision-Making". Washington DC: The World Bank. 1998 <http://www.worldbank.org/sector/decision-making> (diakses pada 08 Mei 2014)

Melalui konsep tersebut digunakan oleh korporasi dalam mempertimbangkan bagaimana MNC membuat keputusan dalam menentukan peran dan tanggung jawabnya dalam zona konflik. Pemahaman faktor dapat memotivasi perusahaan untuk mematuhi praktek-praktek pembuatan *sustainable decision* akan memungkinkan pemerintah dan NGO untuk mempromosikan kerjasama MNC yang lebih besar dalam upaya pencegahan konflik. Terdapat lima independen variabel yang mampu mempengaruhi pengambilan keputusan MNC terkait isu CSR, diantaranya konsumen, pemegang saham, litigasi, kebijakan pemerintah, dan aktivitas pekerja.<sup>51</sup> Kebijakan yang ada dalam MNC cenderung mempengaruhi keputusan perusahaan terhadap variabel independen. Secara khusus, kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan hak asasi manusia, hubungan masyarakat, kondisi pekerja, tanggung jawab sosial dan kelestarian lingkungan seringkali disebutkan dalam *code of conduct* perusahaan.<sup>52</sup> Meskipun terdapat banyak mekanisme kepatuhan yang digunakan untuk memastikan bahwa perusahaan benar-benar mematuhi pedoman, keberadaan *code of conduct* ini sedikit banyak mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan untuk diterapkan dalam kebijakan internal.<sup>53</sup> Setelah sebuah perusahaan mengevaluasi isu sifat alami hak asasi manusia dan tekanan eksternal, mempertimbangkan resiko politik dan internal perusahaan, Forcese<sup>54</sup> berpendapat bahwa para pengambil keputusan akan mempertimbangkan analisis *cost-benefit*, yang

---

<sup>51</sup> Forcese, C. “*Profiting From Misfortune? The Role Of Business Corporation In Promoting And Protecting International Human Rights*”. Unpublished master’s thesis, Norman Paterson Scholl of International Affairs, Carleton University: Ottawa, Canada, 1997, pp 77. dalam <http://www4.carleton.ca/cifp/app/serve.php/1049.pdf> (diakses pada 09 Mei 2014)

<sup>52</sup> Jenkins, R. “Corporate codes of conducts: Self-regulation in a global economy (Technology, Business and Society, Paper No. 2). 2001. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.

<sup>53</sup> Jenkins, “*Corporate Codes*”,

<sup>54</sup> Forcese, “*Profiting from*”, 78-79

memiliki pengaruh sangat besar dalam menentukan hasil keputusan. Memaksimalkan keuntungan perusahaan akan jangka pendek dan jangka panjang menjadi analisis perhatian utama bagi perusahaan dengan memilih biaya paling efektif.

## 1.5 Hipotesis

Berakhirnya kerjasama antara The Body Shop dengan masyarakat adat Kayapo merupakan sebuah resolusi konflik *agree for disagree*. Hal tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa, 1). Dependensi masyarakat adat Kayapo yang terlalu besar yang mengancam tradisi suku Kayapo 2). *Sustainable corporate decision-making* yang bergeser akibat intensitas konflik dan munculnya sumber baru; 3). Strategi mediasi Amazoncoop yang menimbulkan ketidakpercayaan *disputant*. Sehingga penyelesaian konflik dengan hasil *win-win solution* menjadi sebuah resolusi konflik terbaik yaitu dengan mengakhiri kerjasama perdagangan NTFPs minyak kacang Brasil antara The Body Shop dengan masyarakat suku Kayapo.

## 1.6 Metodologi Penelitian

### 1.6.1 Definisi Konseptual dan Operasionalisasi Konsep

#### 1.6.1.1 Dependensi dan Eksploitatif

Dependensi merupakan paham yang melihat pembangunan melalui sudut pandang Negara Dunia Ketiga. Tokoh utama dari teori dependensi Theotonio Dos Santos mendefinisikan bahwa dependensi adalah hubungan relasional yang tidak

seimbang antara negara maju dan negara miskin dalam pembangunan di kedua kelompok negara tersebut.<sup>55</sup> Konsep dependensi ini dinilai lebih berpengaruh kerugiannya bagi negara dunia ketiga, sedangkan memberikan keuntungan bagi negara maju.<sup>56</sup> Hal tersebut didasarkan pada anggapan bahwa negara dunia ketiga dapat menyediakan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang menguntungkan bagi negara maju. Hubungan dagang antara korporasi dan masyarakat adat menyebabkan dependensi yang didasarkan atas kontrol dari monopoli pasar, yang mengarah pada transfer keuntungan yang dihasilkan pihak yang bergantung pada pihak yang dominan; hubungan keuangan, dilihat dari sudut pandang kekuatan yang lebih dominan yang mengizinkan mereka untuk memperoleh keuntungan.<sup>57</sup> Hubungan tersebut mewakili suatu negara atau pihak yang bergantung pada keuntungan ekspor yang menghasilkan keuntungan, namun mengarah pada hilangnya kontrol terhadap sumber daya produktif mereka. Dalam kerjasama berkelanjutan antara The Body Shop dan suku Kayapo, terlihat bahwa kehadiran masyarakat Kayapo merupakan pihak yang bergantung pada The Body Shop sebagai korporasi. Kekuatan eksternal The Body Shop mendominasi proses produksi sehingga menyebabkan masyarakat Kayapo tidak mengontrol hak masyarakat adat.

Negara dunia ketiga dapat menjadi pasar untuk hasil produksi negara maju dan melakukan kegiatan eksploitasi yang menyebabkan negara-negara yang terpinggirkan mengalami kemiskinan dan ketergantungan. Eksploitatif itu sendiri

<sup>55</sup> Theotonio Dos Santos, "The Structure of Dependence," in K.T. Fann and Donald C. Hodges, eds., *Readings in U.S. Imperialism*. Boston: Porter Sargent, 1971, p. 231  
[http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic925740.files/Week%202/Dos%20Santos\\_Structure.pdf](http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic925740.files/Week%202/Dos%20Santos_Structure.pdf)  
 (diakses pada 5 September 2014)

<sup>56</sup> Andrés Velasco, "Dependency Theory". *Foreign Policy*, No. 133 (Nov. - Dec., 2002), pp. 44-45  
<http://www.jstor.org/stable/3183555> (diakses pada 11 Desember 2014)

<sup>57</sup> Santos, "The Structure", 231

dapat didefinisikan sebagai sebuah kegiatan yang memperlakukan salah satu pihak secara tidak adil untuk memperoleh manfaat dari pekerjaan mereka.<sup>58</sup> Dependensi tersebut disebabkan karena masyarakat suku Kayapo menganggap bahwa The Body Shop mampu menghadirkan kesejahteraan ekonomi dan sosial yang selama ini tidak dapat diwujudkan oleh pemerintah Brasil. Kemudian, dependensi yang terlalu besar kemudian mengarah pada eksploitasi yang dilakukan The Body Shop kepada masyarakat suku Kayapo dengan memanfaatkan kontrol penuh atas proses produksi dan penetapan harga minyak kacang Brasil.

#### 1.6.1.2 *Sustainable Corporate Decision-Making*

*Sustainable* adalah kemampuan untuk mempertahankan proses tertentu tanpa batas.<sup>59</sup> Kinerja *sustainable* merupakan efek dari kegiatan korporasi pada bidang sosial, lingkungan dan struktur ekonomi masyarakat. Tantangan yang mendasar dalam menerapkan *sustainable development* pada tingkat perusahaan adalah menentukan bagaimana menerjemahkan dan mengintegrasikan konsep *sustainable* normatif kedalam bisnis sehari-hari dan praktek manajemen. *Sustainable* dalam bisnis berkaitan dengan pengambilan keputusan. *Decision-Making* adalah tentang memilih antara tindakan alternatif.<sup>60</sup> *Sustainable* memerlukan pertemuan antara kepentingan dengan populasi masa depan tanpa merusak generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan saat ini. Dalam mengelola aspek-aspek lingkungan, ekonomi, dan sosial berkelanjutan, *decision-makers* harus membuat keputusan dibawah kondisi yang kompleks dan tidak

<sup>58</sup> Santos, "The Structure", pp. 233

<sup>59</sup> Jordi Cabot, et al. "Integrating Sustainability in Decision-Making Processes: A Modelling Strategy". [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25164/1/2009\\_Cabot\\_etal\\_ICSE\\_NIER.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25164/1/2009_Cabot_etal_ICSE_NIER.pdf) (diakses pada 09 Mei 2014).

<sup>60</sup> Santos, "The Structure", 233



menentu.<sup>61</sup> Model, metode, kerangka kerja dan petunjuk untuk *sustainable decision-making* sangat diperlukan.

*Decision-Making* yang dilakukan oleh The Body Shop merupakan proses, dimana keputusan yang efektif dan sukses akan membawa keuntungan kepada perusahaan dan yang terlibat didalamnya termasuk masyarakat suku Kayapo. Untuk mencapai suatu keputusan yang *sustainable* dan efektif diperlukan beberapa proses, diantaranya identifikasi masalah, pengumpulan informasi, analisis pilihan, evaluasi alternatif, memilih alternatif terbaik, menentukan keputusan, dan mengevaluasi hasil.<sup>62</sup> Dalam *sustainable decision-making* perusahaan selalu mempertimbangkan sisi positif dan negative atas konsekuensi bisnis. Keputusan yang diambil oleh The Body Shop cenderung mencari jalan keluar untuk memperoleh hasil positif bagi perusahaan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari kemungkinan kerugian yang akan dialami dengan mengambil resiko untuk bekerjasama dengan masyarakat adat yang cenderung tidak stabil. Sehingga untuk menghindari dampak negative, The Body Shop bekerjasama dengan masyarakat adat yang telah mengerti prosedur dalam memproduksi dan melakukan perdagangan dengan pihak asing. Dengan demikian perusahaan dapat berjalan dengan pertumbuhan yang berkelanjutan.

---

<sup>61</sup> “*Sustainable Based Decision-Making*”. [http://www.epa.gov/nrmrl/std/decision\\_making.html](http://www.epa.gov/nrmrl/std/decision_making.html) (diakses pada 09 Mei 2014).

<sup>62</sup> “*Decision Making Process*”. [http://www.tutorialspoint.com/management\\_concepts/decision\\_making\\_process.htm](http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/decision_making_process.htm) (diakses pada 09 Mei 2014).

### 1.6.1.3 Strategi Mediasi

Sebagai proses pengelolaan konflik, mediasi bergantung pada banyak faktor termasuk strategi dan taktik yang tepat untuk digunakan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa mediasi membutuhkan faktor kepercayaan yang tinggi dari disputant kepada mediator. Kepercayaan secara luas diakui sebagai sebuah strategi, aset relasional untuk organisasi bisnis. Strategi mediasi menunjukkan keseluruhan rencana mediator untuk mengatasi dan mengelola konflik.<sup>63</sup> Definisi tersebut didukung oleh Kolb,<sup>64</sup> yang menyatakan bahwa strategi mediasi sebagai rencana keseluruhan, pendekatan atau metode yang dimiliki mediator untuk menyelesaikan sengketa. Hal tersebut merupakan cara mediator untuk mengelola konflik, pihak yang bersengketa, dan permasalahan. Akan tetapi metode mediasi yang digunakan AmazonCoop justru menyebabkan dependensi masyarakat adat terhadap korporasi dan AmazonCoop itu sendiri. Hal tersebut karena AmazonCoop bersifat pro-korporasi.

AmazonCoop yang menengahi hubungan perdagangan dengan masyarakat Kayapo bertugas untuk mengatur segala proses yang berkaitan dengan produksi Brazil nut oil. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan suasana perdagangan yang netral diantara keduanya. Namun, AmazonCoop justru gagal dalam mengidentifikasi alternatif-alternatif atau solusi untuk kegiatan kerjasama berkelanjutan minyak kacang Brasil antara The Body Shop dengan masyarakat Kayapo yang menghasilkan pendapatan. Strategi mediasi yang dilakukan AmazonCoop justru menyebabkan hilangnya kepercayaan masyarakat Kayapo

---

<sup>63</sup> Bercovitch dan Lee, "*Mediating International*", 3

<sup>64</sup> Bercovitch dan Lee, "*Mediating International*", 3

terhadap AmazonCoop sebagai mediator yang seharusnya membantu memecahkan masalah masyarakat adat.

#### **1.6.1.4 Resolusi Konflik**

Resolusi konflik dikonseptualisasikan sebagai metode dan proses yang terlibat dalam memfasilitasi berakhirnya konflik sosial. Terdapat berbagai metode dan prosedur untuk menangani konflik. Konsep resolusi konflik mencakup penggunaan perlawanan tanpa tindakan kekerasan dalam upaya mempromosikan resolusi efektif. Lewicki et al<sup>65</sup> menjelaskan bahwa daripada berasumsi bahwa semua konflik diakhiri dengan hasil menang–kalah, negosiator dapat mempelajari bahwa situasi *win-win* menjadi sebuah solusi yang dapat terjadi. Asumsi tersebut dapat memimpin pihak yang berkonflik untuk mencari penyelesaian konflik melalui *win-win solution*.

Dalam permasalahan yang terjadi terkait etika bisnis sebuah korporasi melawan masyarakat adat yang bahkan melibatkan organisasi pemerintah dibutuhkan resolusi konflik melalui pendekatan *win-win solution*. Oleh karena itu, *win-win solution* dibutuhkan sebagai indikator keberhasilan resolusi konflik antara The Body Shop dengan masyarakat suku Kayapo yang berakhir sebagai jalan keluar terbaik bagi kedua belah pihak.

#### **1.6.2 Tipe Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tipe penelitian eksplanatif yang didasarkan pada tujuan penelitian. Yang dimaksudkan dengan tipe penelitian

---

<sup>65</sup> Nielsen, “*Varieties of*”, 334

berdasar pada tujuannya adalah penelitian untuk menjelajah, untuk menggambarkan, dan untuk menjelaskan. Sehingga penulis menggunakan tipe penelitian eksplanatif. Tipe penelitian eksplanatif yaitu tipe penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel yang mencari hubungan antara sebab dan akibat.<sup>66</sup>

### **1.6.3 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, digunakan teknik pengumpulan data yang berupa studi kepustakaan. Studi kepustakaan merupakan langkah yang penting dimana setelah peneliti menetapkan topik penelitian, langkah selanjutnya adalah melakukan kajian yang berkaitan dengan teori yang berkaitan dengan topik penelitian. Dalam studi kepustakaan, peneliti akan mengumpulkan informasi-informasi relevan dari penelitian yang terdahulu. Dengan demikian, penulis mengumpulkan data yang berupa buku, catatan, maupun data-data yang diperoleh melalui media elektronik seperti internet.

### **1.6.4 Teknik Analisa Data**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik kualitatif sebagai teknik analisis data. Metode kualitatif merupakan teknik analisis data dengan melakukan interpretasi terhadap data kualitatif yang ada seperti buku-buku, catatan, dan sumber pustaka lainnya.<sup>67</sup> Teknik kualitatif digunakan karena lebih objektif dalam mendeskripsikan, mendiskusikan dan menjelaskan permasalahan yang diangkat mengenai kehidupan sosial dan ekonomi manusia. Penelitian kualitatif sangat

---

<sup>66</sup> Ulber Silalahi. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Unpar Press (2006): .28

<sup>67</sup> Silalahi, "*Metode Penelitian Sosial*", 30

penting digunakan dalam penelitian, dimana tujuannya adalah untuk menemukan motif yang mendasari perilaku manusia.<sup>68</sup> Sehingga dalam penelitian ini, penulis menyajikan data guna memperkuat fakta dalam penelitian.

### **1.6.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian digunakan penulis dalam penelitian untuk membatasi suatu penelitian agar berfokus pada permasalahan yang sedang diteliti. Penelitian ini dibatasi pada tahun 1998 hingga 2007. Pemilihan ruang lingkup didasarkan pada alasan bahwa, tahun 1998 merupakan tahun dimana AmazonCoop pertamakali dibentuk oleh FUNAI dan The Body Shop untuk memfasilitasi kerjasama perdagangan minyak kacang Brasil dengan masyarakat suku Kayapo; dan tahun 2007 dipilih karena kedua belah pihak telah memutuskan untuk mengakhiri kerjasama perdagangan berkelanjutan minyak kacang Brasil. Kemudian wilayah penelitian juga dibatasi pada dua desa di wilayah masyarakat adat kayapo yaitu desa Aukre dan Pukani. Sebagai perwakilan masyarakat adat yang terlibat dalam kerjasama perdagangan dengan The Body Shop.

### **1.6.6 Sistematika Penulisan**

BAB I Berisi mengenai pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, kerangka pemikiran, hipotesis, dan metodologi penelitian.

BAB II Menjelaskan mengenai dependensi yang terlalu besar masyarakat adat Kayapo terhadap The Body Shop akibat dari kerjasama minyak kacang Brasil.

---

<sup>68</sup> Silalahi, “*Metode Penelitian Sosial*”, 30

BAB III Menjelaskan mengenai alasan mengapa The Body Shop menghentikan kerjasama dengan mempertimbangkan sustainable decision making

BAB IV Menjelaskan mengenai keterlibatan AmazonCoop serta upayanya dalam memediasi konflik antara The Body Shop dengan masyarakat adat Kayapo.

BAB V Merupakan penutup dan kesimpulan penentuan yang didasarkan pada penelitian bab-bab sebelumnya.

