

Pendekatan *Collaborative Governance* dalam Pencegahan Korupsi di Sektor Sumber Daya Alam

Collaborative Governance Approach in Preventing Corruption of Natural Resources

Sulistiyanto¹, Dedi Hartono², Kuswanto³, Asropi⁴

¹ Magister Kebijakan Publik STIA LAN, Jakarta

² Magister Kebijakan Publik STIA LAN, Jakarta

³ Magister Kebijakan Publik STIA LAN, Jakarta

⁴ Magister Kebijakan Publik STIA LAN, Jakarta

Sulistiyanto: abinesa12@gmail.com

Abstrak

Pendekatan kolaboratif yang dilakukan KPK dalam upaya pencegahan korupsi di sektor SDA melalui Gerakan Nasional Penyelamatan Sumber Daya Alam (GNPSDA) mampu menembus kelambanan birokrasi dalam tata kelola SDA. Namun setelah 2018, proses kolaborasi tersebut menurun intensitasnya dan tidak berkelanjutan. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan GNPSDA periode 2015-2018 dan menurunnya intensitas kolaborasi pasca 2018 dengan model *collaborative governance*. Studi ini menggunakan metode kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap para aktor yang terlibat dalam GNPSDA. Hasilnya adalah fasilitasi kepemimpinan KPK menjadi faktor utama untuk membangun proses kolaborasi yang didasari pada aspek integritas, akuntabilitas, dan kepercayaan antar aktor. Meski demikian, cakupan kolaborasi yang terlalu luas, desain kelembagaan kolaborasi yang tidak matang dan fasilitasi kepemimpinan yang menurun setelah 2018 menyebabkan kolaborasi GNPSDA tidak berkesinambungan. Pembelajaran GNPSDA, menguatkan bahwa pendekatan kolaboratif dalam membenahi tatakelola SDA menjadi sebuah pendekatan yang layak untuk dipertahankan. Dibutuhkan penguatan dari modalitas kolaborasi, tujuan yang lebih fokus dan variasi baru dalam menjalankannya agar upaya pencegahan korupsi di sektor SDA lebih berhasil dan berkesinambungan.

Kata Kunci : kolaboratif, tata kelola, korupsi, sumber daya alam.

Abstract

The collaborative approach conducted by KPK in preventing corruption in the natural resources sector through the National Movement to Save Natural Resources (GNPSDA) was able to penetrate bureaucratic inertia in natural resources governance. However, after 2018, the collaborative process decreased in intensity and was not sustainable. This study aims to identify the factors that influence the success of GNPSDA in the 2015-2018 period and the decline in the intensity of collaboration after 2018 with the collaborative governance model. This study uses qualitative methods through in-depth interviews with actors involved in GNPSDA. The result is that KPK's leadership facilitation is the main factor to build a collaborative process based on aspects of integrity, accountability, and trust between actors. However, the scope of collaboration was too broad, the institutional design of collaboration was not mature and the leadership facilitation that decreased after 2018 caused the GNPSDA collaboration to be unsustainable. The lessons learned from GNPSDA reinforce that a collaborative approach in improving natural resource governance is an approach that is worth maintaining. It takes strengthening of collaboration modalities, focused goals and new variations in running it so that corruption prevention efforts in the natural resources sector are more successful and sustainable.

Keywords : collaborative, governance, natural resources, corruption.



PENDAHULUAN

Melimpahnya sumber daya alam (SDA) yang dianugerahkan kepada bangsa Indonesia, belum sepenuhnya menjadi jalan bagi kemakmuran rakyatnya. Fenomena kutukan SDA justru terjadi di beberapa provinsi yang kaya akan SDA. Ketergantungan yang besar terhadap SDA baik dalam nilai PDRB maupun DBH SDA, tidak menjamin suatu daerah mampu menciptakan kinerja pembangunan berkelanjutan yang tinggi (Rahma, Fauzi, Juanda, & Widjojanto, 2021). Lebih lanjut Rahma dkk, menjelaskan salah satu penyebab terjadinya fenomena kutukan SDA karena banyaknya korupsi pada birokrasi pemerintahan.

Lemahnya kelembagaan dan kinerja birokrasi ini menjadi penyebab utama korupsi di sektor SDA, yang dipengaruhi oleh tekanan kekuasaan baik dari dalam maupun luar organisasi (Kartodihardjo, H., dkk, 2019). Pengaruh tekanan kekuasaan ini yang sering kali mampu mempengaruhi setiap pengambilan kebijakan dalam tata kelola SDA, yang harusnya berorientasi pada kepentingan masyarakat justru berpihak hanya kepada kepentingan kelompok tertentu (*regulatory capture*) (Muhajir, M., dkk, 2019).

Berbagai inisiatif pembenahan tata kelola SDA sudah banyak dilakukan, namun belum mampu meningkatkan kinerja birokrasi pengelolaan SDA secara signifikan. Gerakan Nasional Penyelamatan Sumber Daya Alam (GNPSDA) hadir sebagai sebuah inovasi dalam pembenahan tata kelola sektor SDA. GNPSDA merupakan inisiatif KPK sebagai upaya untuk mendorong pencegahan korupsi di sektor SDA menjadi lebih efektif dan berdampak kepada kesejahteraan masyarakat dan negara. Inisiatif ini didasari pada amanat UU 31 tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi pasal 41 ayat (1) yang menyatakan bahwa masyarakat dapat berperan serta membantu upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi.

Inisiatif GNPSDA dalam pembenahan tata kelola SDA menggunakan pendekatan kolaboratif dengan melibatkan multipihak yang relevan dalam pencegahan korupsi di sektor SDA. Pada tanggal 19 Maret 2015 di hadapan Presiden dan Wakil Presiden ditandatangani Nota Kesepakatan Bersama tentang Gerakan Nasional Penyelamatan Sumber Daya Alam (NKB GNPSDA) oleh 27 Kementerian/Lembaga dan 34 Provinsi untuk melakukan agenda-agenda pencegahan korupsi dan penyelamatan SDA di Indonesia (Pradipto, R., dkk, 2019). Selain Kementerian/Lembaga pusat, dan daerah, GNPSDA juga melibatkan peran masyarakat sipil, akademisi, dan bahkan para mitra pembangunan (lembaga donor) dalam upaya-upaya pencegahan korupsi dan penyelamatan SDA.

Melalui GNPSDA terbangun satu orkestrasi pencegahan korupsi di sektor SDA yang sifatnya tidak lagi berdasarkan kewenangan formal, namun justru berbasis pada aksi bersama yang terstruktur dan terarah dari seluruh pemangku kepentingan.

Dalam upaya pencegahan korupsi dan penyelamatan SDA, GNPSDA melakukan monitoring kepatuhan pelaku usaha, perbaikan sistem dan regulasi, koordinasi dan supervisi permasalahan lintas Kementerian/Lembaga, deteksi *special case*, *breakthrough* dan *debottlenecking* permasalahan lintas kementerian/lembaga (KPK, 2018).



Intervensi GNPSDA dalam membenahan tata kelola SDA sifatnya taktis, strategis, dan sistematis. Taktis, intervensi GNPSDA mampu menjadi katalis bagi penyelesaian persoalan pengelolaan SDA dalam jangka pendek, seperti mendorong pengembangan sistem informasi perizinan SDA: Sistem Informasi Penata Usahaan Hasil Hutan (SIPUHH) di KLHK, Sistem Informasi Perizinan Perkebunan (SIPERIBUN) di Kementerian Pertanian, Minerba One Map Indonesia (MOMI) di ESDM, mendorong kepatuhan pemegang izin, rekonsiliasi data perizinan, mendorong penerimaan negara baik pajak maupun PNPB. Strategis, intervensi GNPSDA di arahkan untuk pembangunan sistem pengendalian antikorupsi pada kementerian/ lembaga, seperti revisi peraturan kepala BPN tentang penertiban HGU, mendorong diterbitkannya Peraturan Presiden No. 88 tahun 2017 mengenai penyelesaian hak-hak masyarakat dalam kawasan hutan. Sedangkan intervensi yang sifatnya sistematis spektrumnya lebih luas lagi, mengarah kepada tata kelola SDA, karena GNPSDA melihat bahwa salah satu akar masalah pengelolaan SDA adalah ketidakharmonisan peraturan perundang-undangan dalam pengelolaan SDA, maka GNPSDA melakukan kajian Harmonisasi UU di Bidang SDA – LH dengan melibatkan para pakar.

Keberhasilan intervensi GNPSDA juga didukung adanya pelibatan masyarakat sipil secara luas. Peran masyarakat sipil berevolusi dari sekedar pemberi informasi yang sifatnya searah, menjadi terlibat langsung dalam proses pelaksanaan GNPSDA seperti melakukan pemantauan atas pelaksanaan rencana aksi, asistensi pemerintah daerah, dll.

Intervensi GNPSDA dalam rentang waktu 2015-2018 mampu mendobrak kelembaman birokrasi dan mendorong *policy space* dalam tata kelola SDA (KPK,2018). Pembenahan tata kelola SDA tersebut antara lain:

1. Peningkatan penerimaan Negara baik melalui pajak maupun PNPBP sektor SDA. Terutama melalui pengembalian kerugian, pemenuhan kewajiban melalui penataan perizinan dan perbaikan data sumber-sumber penerimaan Negara.
2. Penguatan fungsi pengendalian pemerintah melalui fasilitasi penataan dan penaatan izin, pelaksanaan *Clean and Clear* (CNC) perizinan pertambangan, pengembangan sistem informasi perizinan, serta pengembangan kerangka regulasi perlindungan lingkungan.
3. Pengurangan biaya informal dan peningkatan standar layanan publik. Dengan perampingan (*streamlining*) proses perizinan maka akan meminimalisir *moral hazard*, menekan biaya informal dan memperbaiki iklim berusaha di Indonesia.

Namun demikian jalannya GNPSDA dalam membenahan tata kelola SDA perlahan mulai menurun intensitasnya, terutama sejak tahun 2018. GNPSDA tidak lagi menjadi *mainstreaming* program pencegahan korupsi di sektor SDA. Ada beberapa subprogram yang masih berjalan sampai sekarang, namun pendekatannya kembali ke parsial dan *collaborative action* dengan multi pihak tidak lagi dilakukan. *Social capital*, akumulasi pengetahuan, jejaring yang sudah terbangun seolah menghilang seiring menurunnya intensitas program GNPSDA.

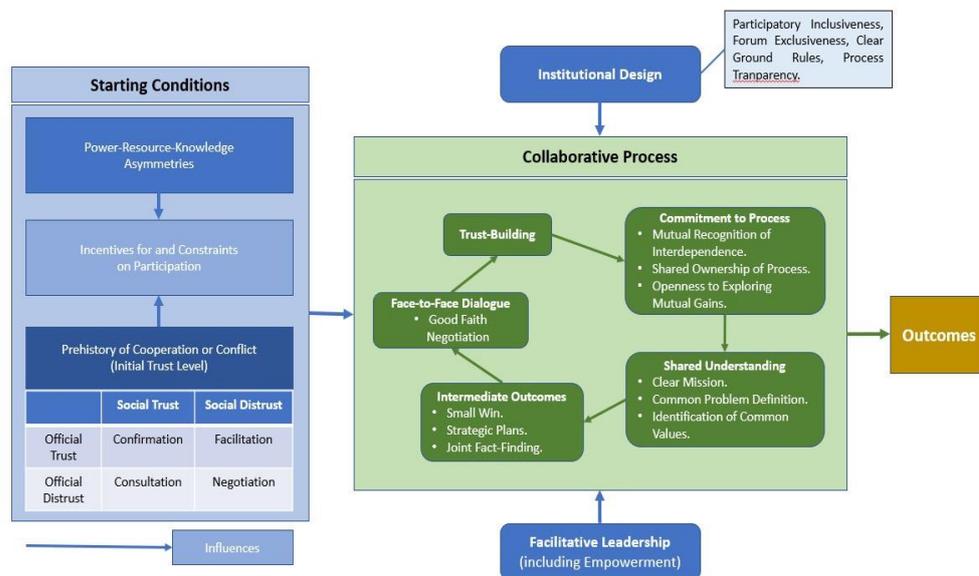
METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus proses kolaboratif GNPSDA dalam pembenahan tata kelola SDA. Peneliti melakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan GNPSDA pada periode 2015-2018 dan faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakberlanjutan GNPSDA pasca 2018 melalui kerangka kerja *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2007), diadaptasi dengan tipologi strategi kolaborasi Focht dan Trachtenberg pada *fase starting condition* (Zachrisson, Bjarstig, & Ekerberg, 2018).

Untuk mengetahui proses kerja kolaboratif GNPSDA, peneliti melakukan wawancara mendalam terhadap informan kunci yang merupakan representasi dari aktor-aktor yang terlibat dalam proses kolaboratif GNPSDA. Informan kunci merupakan perwakilan dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK), Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), KPK, Pemerintah Daerah Provinsi Papua Barat, Akademisi dari Perguruan Tinggi dan CSO (*Civil Society Organization*).

Kerangka Berfikir

Kerangka analisis dalam penelitian ini mengacu kepada kerangka kerja *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2007). Dimana proses kolaboratif itu akan dipengaruhi oleh kondisi awal (*starting condition*), fasilitasi kepemimpinan (*facilitative leadership*), dan desain kelembagaan (*institutional design*) (Ansell & Gash, 2007). Dan diadaptasi dengan tipologi strategi kolaborasi Focht dan Trachtenberg (Zachrisson, Bjarstig, & Ekerberg, 2018).



Gambar 1. Model *Collaborative Governance* (Ansell & Gash, 2007) diadaptasi dengan tipologi strategi kolaborasi Focht dan Trachtenberg (Zachrisson, Bjarstig, & Ekerberg, 2018)

Kerangka berfikir penelitian:

1. Kolaboratif proses dipengaruhi oleh *starting condition*, *institutional design*, dan *facilitative leadership*.
2. Kolaboratif proses sendiri terdiri dari beberapa aspek: *face to face dialogue*, *trust building*, *commitment to process*, *sharing understanding*, *intermediate outcomes*.
3. *Starting condition*, *institutional design*, dan *facilitative leadership* akan mempengaruhi proses kolaboratif, dan proses kolaboratif selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dan keberlangsungan GNPSDA.
4. Dengan kerangka kerja *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2007) yang diadaptasi dengan tipologi strategi kolaborasi Focht dan Trachtenberg (Zachrisson, Bjarstig, & Ekerberg, 2018) pada fase *starting condition*, penelitian akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kesinambungan kerja kolaboratif GNPSDA dalam membenahi tata kelola SDA dari periode 2015-2018 serta faktor - faktor yang mempengaruhi ketidakberlanjutan GNPSDA periode 2018 - sekarang.

Konsep Collaborative Governance

Pengertian dari *Collaborative Governance* adalah sebuah strategi baru dalam tata kelola pemerintahan yang membuat beragam aktor kebijakan berkumpul di forum yang sama untuk membuat sebuah konsensus (Ansell & Gash, 2007). Lebih lanjut Anshel and Gash menyatakan bahwa *collaborative governance* sebagai sebuah pengaturan tata kelola pemerintahan, dimana satu atau lebih institusi publik secara langsung melibatkan aktor non-pemerintahan dalam sebuah proses pembuatan kebijakan kolektif yang bersifat formal, berorientasi pada konsensus dan konsultatif dengan tujuan membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik, mengelola program atau aset publik.

Enam kriteria *collaborative governance*, adalah: 1) forum diinisiasi oleh institusi publik; 2) partisipan dalam forum tersebut harus mencakup aktor non pemerintah; 3) partisipan harus terlibat langsung dalam proses pembuatan kebijakan dan tidak sekedar berkonsultasi dengan pihak pemerintah; 4) forum harus terorganisir secara formal dan ada pertemuan secara regular; 5) kebijakan yang diambil harus berdasarkan konsensus; dan 6) kolaborasi berfokus pada kebijakan publik atau manajemen publik (Ansell & Gash, 2007).

Variabel *Collaborative Governance*

1. *Starting Condition*

Kondisi dan situasi awal dari aktor yang akan berkolaborasi akan mempengaruhi jalannya kolaborasi. Kondisi dan situasi awal ini bisa bersifat menghambat maupun memfasilitasi jalannya kolaborasi. Kondisi awal sebuah kolaborasi ini dibagi ke dalam 3 variabel:

- a. Ketidakseimbangan sumberdaya atau perbedaan kapasitas antar aktor (*power or resources imbalances*). Ketidakseimbangan sumberdaya atau kapasitas rentan terhadap manipulasi kolaborasi oleh aktor yang lebih kuat. Dan aktor penting dalam kolaborasi tidak mampu memberikan peran yang berarti. Kolaborasi yang efektif memerlukan inklusifitas atau representasi dari aktor yang lemah atau tidak diuntungkan dalam kolaborasi (Ansell & Gash, 2007). Dari sisi *initial trust level* Focht dan Trachtenberg menguraikan 4 kuadran hubungan antara aktor pemerintah yang memimpin kolaborasi dengan aktor lainnya.

	Social Trust	Social Distrust
Official Trust	Confirmation	Facilitation
Official Distrust	Consultation	Negotiation

Tabel.1. Tipologi strategi kolaborasi berdasarkan tingkat kepercayaan di awal kolaborasi (Focht dan Trachtenberg 2005) (Zachrisson, Bjarstig, & Ekerberg, 2018).

Pada kondisi *official trust* dan *social trust* maka strategi kolaborasinya adalah konfirmasi; pada kondisi *official trust* dan *social distrust* maka strategi kolaborasinya fasilitasi; ketika terjadi *official distrust* dan *social trust* maka strategi kolaborasinya konsultasi; dan pada saat terjadi *official distrust* dan *social distrust* maka strategi kolaborasinya negosiasi. Namun demikian pemerintah yang memimpin kolaborasi dalam satu kurun waktu dapat menggunakan lebih dari satu strategi (Zachrisson, Bjarstig, & Ekerberg, 2018).

- b. Insentif bagi pemangku kepentingan untuk berkolaborasi (*incentive to participate*). Insentif para aktor untuk berpartisipasi akan tinggi, bila media alternatif untuk mencapai tujuan mereka tidak ada atau sedikit selain melalui kolaborasi (Ansell & Gash, 2007). Riwayat konflik atau kerjasama antar pemangku kepentingan (*Prehistory of Antagonism and Cooperation*). Jika ada riwayat konflik antar aktor, kolaborasi tidak akan berhasil tanpa adanya tingkat ketergantungan yang tinggi antar aktor. Langkah pemulihan tingkat kepercayaan dan peningkatan modal sosial yang rendah antar aktor perlu dilakukan (Ansell & Gash, 2007).
- c. *Institutional Design*

Desain kelembagaan mengacu kepada protokol dan aturan dasar untuk kolaborasi. Hal ini penting sebagai legitimasi prosedural atas proses kolaborasi. Akses kepada proses kolaborasi sendiri merupakan hal mendasar, tata kelola kolaborasi harus terbuka dan inklusif (Ansell & Gash, 2007).

2. *Facilitative Leadership*

Dalam situasi konflik tinggi dan kepercayaan rendah, namun distribusi kekuasaan relatif seimbang dan para aktor memiliki insentif untuk berpartisipasi, maka *collaborative governance* akan berkelanjutan dengan mengandalkan mediator yang jujur, dimana masing-masing aktor menerima dan percaya pada mediator. Kondisi dimana distribusi kekuasaan lebih asimetris atau insentif untuk berpartisipasi rendah, maka *collaborative governance* lebih memiliki kemungkinan berhasil jika ada Pemimpin "organik" yang dihormati dan mendapat kepercayaan dari para aktor di awal proses kolaborasi. Pemimpin "Organik" adalah pemimpin yang muncul dari dalam komunitas para aktor (Ansell & Gash, 2007).

3. *Collaborative Process*

Langkah atau tahapan dalam proses kolaborasi antar aktor (Ansell & Gash, 2007), terdiri dari:

- a. Pertemuan tatap muka (*face to face dialogue*). Semua tata kelola kolaboratif dibangun di atas dialog tatap muka antar aktor. Dialog atau komunikasi penting bagi proses yang berorientasi pada konsensus. Komunikasi diperlukan untuk mengidentifikasi peluang adanya *mutual gain*. Inti dari komunikasi ini adalah untuk membangun kepercayaan, saling menghormati, saling pengertian dan komitmen terhadap proses.
- b. Membangun kepercayaan (*trust building*). Berbagai literatur menyatakan bahwa proses kolaboratif tidak hanya persoalan negosiasi, namun juga merupakan persoalan bagaimana antar aktor membangun kepercayaan (*trust building*). Membangun kepercayaan menjadi aspek yang paling penting dalam proses kolaboratif di tahap awal dan seringkali sulit untuk ditanamkan.
- c. Komitmen terhadap proses (*commitmen to the process*). Tingkat komitmen para aktor terhadap kolaborasi merupakan variable penting yang menentukan sebuah proses kolaboratif berhasil atau gagal. Komitmen terhadap proses berarti mengembangkan keyakinan dalam proses kolaborasi bahwa tawar-menawar antar aktor dengan itikad baik untuk mencapai keuntungan bersama (*mutual gain*) adalah cara terbaik untuk mencapai kebijakan yang diinginkan. Komitmen mensyaratkan adanya kesediaan untuk menerima setiap hasil musyawarah atau konsensus meskipun bertentangan dengan kepentingan dari salah satu aktor. Oleh karena itu penting adanya prosedur yang jelas, adil, dan transparan dalam membangun komitmen.
- d. Berbagi pemahaman (*shared understanding*). Dalam proses kolaboratif, aktor harus mengembangkan pemahaman bersama tentang apa yang menjadi tujuan bersama atau



apa yang akan dicapai secara bersama-sama. Pemahaman bersama merupakan misi bersama, tujuan bersama, arah yang jelas dan strategis, penyelarasan nilai inti atau ideologi. Pemahaman bersama bisa dilihat sebagai sebuah proses pembelajaran bersama.

- e. Hasil antara (*intermediate outcomes*). Sebuah hasil nyata dari adanya proses kolaboratif, meskipun kecil namun penting untuk membangun momentum bagi suksesnya proses kolaboratif. Hasil antara yang nyata, meskipun kecil namun dapat memberi umpan balik bagi proses kolaborasi selanjutnya dan akan menguatkan semangat, meningkatkan kepercayaan dan komitmen para aktor dalam proses kolaboratif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran awal pembenahan tata kelola SDA sebagai *starting condition* kerja kolaboratif GNPSDA. Pembenahan tata kelola SDA pada awalnya dilaksanakan masing-masing oleh kementerian/lembaga dengan sumberdaya dan kapasitas yang berbeda dan tidak seimbang. Ada satu kementerian yang memiliki teritori dan otoritas yang kuat, sementara kementerian lain hanya memiliki otoritas dan tidak memiliki teritori atau sebaliknya memiliki teritori namun tidak memiliki otoritas. Undang-undang sektor membawa mereka kepada egosektoral yang semakin kuat. Oleh karenanya kata “kolaborasi” menjadi kata yang asing dalam kerja-kerja tata kelola SDA.

Hal ini mengakibatkan kinerja tata kelola SDA buruk dan rentan terhadap korupsi. Di sektor kehutanan, lemahnya tata kelola perusahaan kayu menyebabkan negara kehilangan potensi penerimaan negara dari PNBP sebesar 5,24–7,24 triliun rupiah per tahun pada periode 2003 – 2014 (KPK, 2015). Di sektor pertambangan minerba negara kehilangan potensi penerimaan negara sebesar 28,5 triliun rupiah akibat buruknya sistem perizinan dan lemahnya sistem pengendalian penerimaan negara di sektor minerba (KPK, 2013). Praktik pengecilan ukuran kapal (*mark down*) marak terjadi untuk menghindari pajak dan modus untuk mendapatkan BBM subsidi (KPK, 2013). Tumpang tindih perizinan sawit masif terjadi karena lemahnya sistem perizinan dan pengendaliannya. Tumpang tindih perizinan sawit dengan izin tambang sekitar 3 juta hektar, dengan HTI sekitar 534 ribu hektar, dengan HPH sekitar 349 ribu hektar, dan dengan kubah gambut 801 ribu hektar (KPK, 2016). Hasil audit BPK pada tahun 2019, menyatakan bahwa 81% perusahaan sawit melanggar peraturan, karena beroperasi tanpa izin atau tidak memenuhi persyaratan sertifikat ISPO (Indonesia Sustainable Palm Oil). (Astuti, et al., 2021).

Kondisi ini mengakibatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pengelolaan SDA rendah (*social distrust*). Sementara KPK pada saat itu, dengan kinerja pencegahan dan pemberantasan korupsi yang maksimal, memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dari publik (*official trust*).



Inisiasi GNPSDA oleh KPK membawa jalan baru untuk memadukan sumberdaya dan kapasitas yang berbeda dan tidak seimbang antar kementerian. Inisiatif ini didorong oleh adanya insentif internal maupun eksternal. Secara internal elemen GNPSDA telah memiliki modalitas yang cukup memadai untuk kerja kolaboratif berupa jejaring aktor dari masyarakat sipil, para akademisi dan CSO yang berperan memproduksi pengetahuan bersama KPK, melalui kajian SDA KPK. Secara eksternal, kondisi korupsi dan tata kelola di sektor SDA yang tidak kunjung membaik menjadi titik dimana kerja-kerja kolaboratif GNPSDA menjadi relevan dan menemukan momentumnya.

Pergeseran dari *starting condition* ke proses kolaboratif, simbol KPK sebagai lembaga yang punya otoritas yang kuat dan integritas yang tinggi memiliki peran penting bagi jalannya proses kolaboratif. *Exercise political power* yang efektif, kejelasan arah dan tujuan program, *engagement* kepada semua pemangku kepentingan untuk mengkonfirmasi pengetahuan apa yang dianggap penting oleh semua pemangku kepentingan, apa yang bisa dilakukan dengan segala keterbatasan, penunjukkan adanya itikad baik menjadi jembatan yang kuat bagi jalannya kolaborasi. Proses kolaborasi menjadikan antar aktor saling berbagi sumber daya, program, dan juga keberhasilan (Harapap, Sutrisno, & Asropi, 2022).

Pelaksanaan GNPSDA meskipun relatif singkat periode 2015 – 2018, membuktikan bahwa model kepemimpinan dapat efektif berjalan ketika hubungan informal sangat kuat dan KPK secara tepat mengambil strategi fasilitasi untuk proses kolaboratif ini. Dalam hubungan ini terdapat proses yang menunjukkan adanya integritas, akuntabilitas, *trust building* serta memperoleh spirit ketika apa yang diprogramkan dapat direspon secara positif oleh semua pemangku kepentingan.

Proses itu juga dapat terjadi antara lain oleh adanya kepemimpinan KPK yang kondusif terhadap keinginan untuk berkomunikasi, menyatakan pendapat, serta memperoleh informasi mengenai berbagai tantangan yang sedang dihadapi, sehingga melalui GNPSDA semua pemangku kepentingan merasa bisa merasakan bersama kesulitan yang dihadapi.

Namun demikian, di dalam proses berjejaring selalu terdapat momen dan aktor yang menentukan apakah jaringan dapat dipertahankan atau tidak. Perubahan momen dan aktor ini menjadi salah satu penyebab kenapa GNPSDA intensitasnya menurun pasca 2018. Permasalahan kelembagaan yang mendera KPK serta menurunnya tingkat kepercayaan publik terhadap KPK membawa perubahan model kepemimpinan dan fasilitasi kolaborasi dalam GNPSDA. Selain itu cakupan kolaborasi yang terlalu luas, baik dari sisi teritorial, aktor dan substansi kebijakannya, serta desain kelembagaan GNPSDA yang belum matang berdampak pada keberlanjutan kerja kolaboratif GNPSDA saat ini.

Menjaga konsistensi komitmen dan kesamaan visi dari 27 Kementerian/Lembaga, 34 Provinsi membutuhkan kapasitas dan sumber daya yang besar. Menjaga bekerjanya

aksi-aksi strategis dalam jumlah yang besar memerlukan sistem pemantauan yang efektif. Derasnya arus data dan informasi membutuhkan sistem pengelolaan, sehingga akumulasi pengetahuan dapat dikapitalisasi untuk pembelajaran antar pemangku kepentingan dalam proses kolaboratif. Dalam berbagai hal di atas, sistem kelembagaan GNPSDA gagap merespon dinamika yang terjadi dalam proses kolaboratif.

Selain itu GNPSDA belum mengembangkan strategi koalisi advokasi dengan aktor-aktor yang potensial dapat memperkuat proses kolaborasi. Melalui *advocacy coalition framework* dapat diidentifikasi aktor-aktor yang secara sistem keyakinan kebijakan sama dengan GNPSDA sehingga dapat dijadikan target untuk memperkuat kolaborasi dan juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi aktor-aktor yang bersebrangan secara sistem keyakinan kebijakan yang berpotensi merusak kolaborasi (Koebele, 2018).

KESIMPULAN

Gerakan Nasional Penyelamatan Sumber Daya Alam membawa jalan baru bagi pembenahan tata kelola dan upaya pencegahan korupsi SDA di Indonesia. Perbedaan sumber daya, kapasitas dan egosektoral antar kementerian/lembaga mendapatkan ruang untuk bertemu, menyatukan visi, komitmen, dan tujuan untuk perbaikan tata kelola SDA dalam GNPSDA.

Peran fasilitasi kepemimpinan oleh KPK menjadi faktor utama berjalannya kerja kolaboratif GNPSDA dalam pembenahan tata kelola SDA. Fasilitasi kepemimpinan KPK dalam GNPSDA mampu membangun proses kolaboratif yang didasari pada aspek integritas, akuntabilitas, serta kepercayaan antar aktor dan memperoleh spirit ketika apa yang diperjuangkan semakin mendapat respon positif dari semua aktor yang terlibat.

Namun demikian, cakupan kolaborasi yang terlalu luas, desain kelembagaan kolaborasi yang tidak matang serta fasilitasi kepemimpinan yang menurun menyebabkan *collaborative governance* GNPSDA tidak berkesinambungan.

Pembelajaran dari GNPSDA, menguatkan bahwa pendekatan kolaboratif dalam pembenahan tata kelola SDA menjadi sebuah pendekatan yang teruji efektivitasnya dan layak untuk dipertahankan, namun untuk lebih berhasil dan berkesinambungan perlu penguatan dari modalitas kolaborasi berupa strategi kolaborasi yang tepat, tujuan yang lebih fokus, serta variasi baru dalam pelaksanaannya guna menyelesaikan kompleksitas (*the wicked problem*) pengelolaan SDA.

Berdasarkan hasil analisis pendekatan *collaborative governance* dalam pembenahan tata kelola SDA melalui GNPSDA, dapat diajukan saran rekomendasi sebagai berikut: 1) KPK melakukan penilaian ulang terhadap variabel-variabel *collaborative governance* untuk mendapatkan gambaran kondisi aktual dari variabel tersebut; 2) KPK merumuskan cakupan kerja kolaboratif dengan mempertimbangkan

sumber daya dan tujuan yang lebih spesifik; 3) KPK melakukan pengembangan desain kelembagaan kolaborasi yang efektif dan mampu merepson dinamika proses kolaboratif; 4) KPK mengembangkan strategi advokasi berdasarkan *advocacy coalition framework* untuk memperkuat proses kolaborasi; 5) KPK mengembangkan strategi kolaborasi dengan memanfaatkan teknologi informasi (*digital collaborative*) dan sosial media untuk memperkuat kolaborasi dalam membenahan tata kelola SDA.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice . *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-29.
- Astuti, R., Miller, M. A., McGregor, A., Sukmara, M. D., Saputra, W., Sulistyanto, et al. (2021). Making illegality visible: The governance dilemmas created by visualising illegal palm oil in Central Kalimantan, Indonesia. *Land Use Policy*, 1-11.
- Boehm, F. (2007). *Regulatory Capture Rvisited - Lessons from Economics of Corruption*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Sparrow, D.G.
- Harapap, N., Sutrisno, E., & Asropi. (2022). Application Collaborative Governance to Handle Earthquake Victims in West Nusa Tenggara. *ICoGPASS*, 1-18.
- Kartodihardjo, H., Ariati, N., & Abdullah, M. (2019). Kebijakan Pencegahan Korupsi Sektor Sumber Daya Alam Melalui Pendekatan Institusional dan Struktural. *Jurnal Antikorupsi INTEGRITAS*, 1-15.
- Koebele, E. A. (2018). Integrating Collaborative Governance Theory with teh Advocation Coalition Framework. *Journal of Public Policy*, 1-31.
- KPK. (2010). *Kajian Sistem Perencanaan dan Pengelolaan Kawasan Hutan*. Jakarta: Komisi Pemberantasan Korupsi.
- KPK. (2013). *Kajian Sistem Kelautan dan Perikanan*. Jakarta: KPK.
- KPK. (2013). *Kajian Sistem Pengelolaan PNBPN Mineral dan Batubara*. Jakarta: KPK.
- KPK. (2015). *Kajian Sistem Pengelolaan PNBPN Sektor Kehutanan*. Jakarta: KPK.
- KPK. (2016). *Kajian Sistem Pengelolaan Komoditas Kelapa Sawit*. Jakarta: KPK.
- KPK. (2018). *Nota Sintesis: Evaluasi Gerakan Nasional Penyelamatan Sumber Daya Alam*. Jakarta: KPK.



- Muhajir, M., Soemardjono, M. S., Manurung, T., & Ferdinand, J. (2019). Harmonisasi Regulasi dan Perbaikan Tata Kelola Sumber Daya Alam di Indonesia. *Jurnal Antikorupsi INTEGRITAS*, 1-13.
- Pradipto, R., Saputra, W., Nugroho, A., & Hutami, A. S. (2019). Ketika Kekayaan Alam Tidak Menyejahterakan: Pembelajaran dari Pencegahan Korupsi Sektor Sumber Daya Alam. *Jurnal Antikorupsi INTEGRITAS*, 1-15.
- Rahma, H., Fauzi, A., Juanda, B., & Widjojanto, B. (2021). Natural Resources Curse Phenomenon in Regional Development in Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*, 1-21.
- Zachrisson, A., Bjarstig, T., & Ekerberg, K. (2018). When Public Officers Take the Lead in Collaborative Governance: To Confirm, Consult; Facilitate or Negotiate. *Journal of Public Administration*, 1-25.