Integritas: Jurnal Antikorupsi
Vol 11, No. 1, 2025, pp. 67-80

https://jurnal.kpk.go.id/index.php/integritas
©Komisi Pemberantasan Korupsi

Adoption of network governance in Indonesia's anti-corruption movement: A case study of GNPSDA

Sarah Azzahwa
Komisi Pemberantasan Korupsi. Jl. Kuningan Persada Kav. 4, Jakarta, 12950, Indonesia
sarah.azzahwa@kpk.go.id
* Corresponding Author

Abstract: This research investigates the adoption and discontinuation of the Network Governance (NG) model as an anti-corruption strategy in Indonesia's natural resource sector. It responds to a gap in existing research and studies that insufficiently explains the rationale behind adopting NG models and poorly explores the reasons for the failure of this model to persist. This study uses the National Movement of Saving Indonesia's Natural Resources (GNPSDA) as its case study, a program which was initiated by the Corruption Eradication Commission (KPK-RI) in 2013. A qualitative case study design was employed to explore both the driving factors and barriers that shaped the initiative, involving ten semi-structured interviews with KPK-RI's officials and non-governmental organization (NGO) representatives. The findings reveal two internal drivers limitations of conventional anti-corruption methods and legal mandates for public participation and three external drivers, namely international pressure, issue complexity, and cross-sectoral alignment. Despite early achievements, the GNPSDA dissolved in 2019 due to four interrelated challenges: poor coordination among stakeholders, political pressure from oligarchs, lack of consistent leadership support, and the absence of a structured succession plan. This research contributes to the literature on network governance and anti-corruption by providing actionable insights for sustaining collaborative reform initiatives in complex governance landscapes.
Keywords: Network Governance Model; Anti-Corruption Strategy; National Movement of Saving Indonesia's Natural Resources (GNPSDA); Indonesian Corruption Eradication Commission (KPK-RI)

How to Cite: Azzahwa, S. (2025). Adoption of Network Governance in Indonesia's anti-corruption movement: A case study of GNPSDA. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, *11*(1), 67-80.https://doi.org/10.32697/integritas.v11i1.1487

Introduction

Corruption is widely recognized as a complex and persistent issue that defies simple solutions. It falls under the category of wicked problems, which are social issues with no definitive resolution due to their interconnected nature. Research indicates that corruption not only perpetuates itself but also triggers additional problems, posing a major obstacle to national development. Studies have demonstrated that corruption negatively impacts public service access, quality, equity, and efficiency across both developed and developing countries (Puspita, 2022). Given its deeply ingrained and systemic nature, corruption requires ongoing, adaptive measures rather than one-time solutions.

Addressing corruption as a wicked problem demands long-term, iterative solutions. Governments worldwide have made anti-corruption efforts a priority, recognizing that the efforts to fight corruption requires sustained commitment rather than a one-time intervention (Ronceray, 2023). Research on anti-corruption strategies has largely focused on the role of anti-corruption agencies (ACAs) in various countries. The United Nations Convention Against Corruption (UNCAC), established in 2006, mandated that its 140 member states create independent bodies to combat corruption. However, the success of ACAs has been shown to depend heavily on political will, financial resources, and institutional support (Mphendu, 2016).

Given the involvement of multiple stakeholders in corruption-related issues, scholars argue that ACAs alone cannot effectively combat corruption (Klijn & Koppenjan, 2016). Graycar (2015) further suggests that anti-corruption efforts should not be confined to government agencies, as private sector and civil society actors also play a crucial role. This insight underscores the

importance of multi-stakeholder approaches to addressing corruption, leading to the increasing adoption of the Network Governnce (NG) model.

The origins of the NG model can be traced back to governance and public administration theories that emerged in the late 20th century in response to the failures of hierarchical, bureaucratic models of public management. During the 1980s and 1990s, scholars began to critique the limitations of New Public Management (NPM)—which emphasized efficiency, privatization, and top-down control—and instead promoted governance structures that reflected increasing interdependence between public, private, and non-governmental actors. This shift in thinking was fueled by the recognition that many contemporary policy problems—especially those involving environmental degradation, corruption, and inequality—could not be effectively addressed by governments alone. Instead, these so-called "wicked problems" required collaborative solutions that cut across institutional and sectoral boundaries. In this context, network governance emerged as a concept that emphasized coordination through horizontal, trust-based, and non-hierarchical relationships among a range of stakeholders, including state institutions, civil society, the private sector, and international actors (Klijn & Koppenjan, 2016). In networked arrangements, governance does not rest solely on the authority of a central actor, but rather emerges from mutual interdependence and negotiated rules of engagement. These networks operate through formal mechanisms (e.g., memoranda of understanding, joint task forces) and informal relationships (e.g., coalitions, advocacy alliances). A key premise is that complex problems require distributed expertise and shared ownership, which hierarchical systems are often ill-equipped to provide.

In investigating the drivers behind the adoption of the NG model, this study finds that most scholars broadly distinguish between external and internal factors. Externally, Klijn and Koppenjan's (2016) meta-analysis identifies two major trends promoting the development and adaptation of NG. The first is the trend of individualization, where citizens, increasingly skeptical of political institutions and public authorities, demand greater accountability and seek direct involvement in policy-making processes. The second is the influence of globalization and rapid technological change, which has challenged the traditional capacity of governments to independently resolve complex public issues, thereby encouraging collaboration across multiple sectors and actors—a dynamic particularly evident in emerging democracies such as Indonesia.

Internally, previous studies suggest that governments may be motivated to adopt NG for several reasons, including the aspiration to enhance the effectiveness of the policy-making process through the inclusion of flexible actor networks, as well as the goal of strengthening democratic values by bridging the divide between government institutions and public demands (Klijn and Koppenjan, 2016). In Indonesia's ongoing efforts to reform governance structures and enhance public participation, such motivations are especially relevant.

Despite the growing scholarly interest in the NG model, this study highlights a persistent gap in empirical research, particularly regarding why governments choose to implement NG in real-world policy and program contexts. Existing empirical studies remain largely concentrated within the private sector, focusing on industries such as chemicals and wood processing (Zander et al., 2016), with limited exploration within the public sector. Thus, the current body of knowledge remains predominantly theoretical rather than grounded in practical observations, a gap that is also noticeable in the Indonesian governance landscape.

Additionally, this study notes a widespread recognition among scholars that the NG model is not a universal solution, as it shares inherent limitations common to other governance models. Theoretical studies have emphasized challenges such as the absence of a 'transition manager' to coordinate actors within the network and the misalignment of incentives among stakeholders (Secco, 2017; Nochta, 2020). Similar to the lack of empirical research on NG drivers, there is a notable shortage of empirical studies examining the management challenges of NG networks, especially regarding the tensions encountered during their implementation. Nevertheless, the acknowledgment of these limitations has stimulated critical debates on whether NG could offer an effective framework for anti-corruption strategies—a question of particular relevance for countries like Indonesia, where strengthening governance integrity remains a central policy objective.

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

Empirical applications of the NG model in anti-corruption strategies have been observed in various global initiatives. Scholars have increasingly advocated for bottom-up, collaborative approaches to fighting corruption rather than relying solely on top-down government-led efforts. There is a possibilty that multi-stakeholder collaboration, including local communities, civil society organizations, and the private sector, has become a dominant anti-corruption strategy. Several global initiatives exemplify this approach, such as the Kimberley Process Certification Scheme (KPCS) to prevent the trade of conflict diamonds and the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) to promote revenue transparency in the mining sector (Östensson, 2020).

However, this research found that the effectiveness of the NG model in combating corruption remains a contested issue. While some studies highlight its benefits, others suggest that it has failed to yield significant results. Evaluations of multi-stakeholder anti-corruption initiatives have shown mixed outcomes, with some collaborative approaches proving ineffective in preventing corruption. Unfortunately, these evaluations primarily focus on comparing NG strategies to other anti-corruption measures rather than examining the specific factors that lead to their success or failure. Therefore, there is a lack of empirical research on why NG-based anti-corruption initiatives fail in different contexts.

For example, Søreide (2017) examined multi-stakeholder corruption reduction efforts in African countries, identifying factors such as conflicts of interest and weak law enforcement as key obstacles. However, these findings may not be directly applicable to other regions. The growing appeal of the NG model has prompted national governments and anti-corruption agencies to adapt similar collaborative frameworks in their respective contexts. Much of the literature either focuses on normative theorization or evaluates performance outcomes without addressing the structural, political, and institutional dynamics that influence the longevity of NG initiatives. This gap becomes especially pronounced in sectors like natural resource governance, where corruption is both highly lucrative and deeply entangled with elite networks and regulatory fragmentation. Therefore, regarding this context, Indonesia's National Movement of Saving Indonesia's Natural Resources (GNPSDA) stands out as a relevant and revealing case study of network governance in action.

GNPSDA as a Worthwhile Study Case

Indonesia has a long history of corruption, dating back to Dutch colonial rule. Despite efforts to address corruption, it remains a persistent issue (Kroeze, 2021). The Corruption Eradication Commission (KPK-RI) was established in 2002 and has made notable progress, improving Indonesia's Corruption Perceptions Index score from 2.0 in 2002 to 3.4 in 2022 (Transparency International, 2022). However, scholars argue that the KPK-RI faces significant challenges, including entrenched patronage systems, inconsistent political commitment, and a lack of government support (Transparency International Indonesia, 2021). The KPK-RI has prioritized the natural resources sector in its anti-corruption initiatives due to its economic significance. One of its key strategies was the implementation of the NG model through the GNPSDA in 2013. Despite achieving significant milestones, such as revoking thousands of non-compliant mining licenses, the GNPSDA movement faced challenges that led to its discontinuation in 2019 (Indonesia Corruption Watch, 2021).

This study proposes that examining the case of the GNPSDA presents a valuable opportunity to advance theoretical understanding of the NG model and its application in addressing corruption. By offering empirical evidence on the practical implementation of NG as an anti-corruption strategy, the GNPSDA case can significantly contribute to existing scholarship. For example, the initiative led to several notable achievements, including the revocation of thousands of non-compliant mining licenses and the promotion of an electronic payment system for non-tax state revenues in Indonesia's natural resource sector (Indonesia Corruption Eradication Commission, 2018). Nevertheless, despite these accomplishments, the GNPSDA was officially discontinued after 2019 (Indonesia Corruption Watch, 2021). As such, this case provides a unique empirical lens to explore both the drivers and challenges encountered by the KPK-RI in its efforts to initiate and implement a network governance approach through the GNPSDA.

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

In response to the identified gaps in the existing literature, this study contends that utilizing the GNPSDA as a case study can address the lack of empirical research on the application of the NG model, particularly in relation to anti-corruption initiatives. Consequently, the research seeks to answer the following questions: (a) What motivated the KPK-RI to adopt and implement a NG model, specifically through the establishment of the GNPSDA, as a strategy to combat corruption in the natural resource sector? (b) What factors contributed to the inability of the KPK-RI to sustain the GNPSDA as a long-term anti-corruption strategy based on the principles of NG?

Method

To address the research questions, this study employs a qualitative approach, specifically an exploratory case study, focusing on the GNPSDA. This section outlines the rationale for selecting an exploratory case study design and using semi-structured interviews as the primary data collection method. Firstly, since the study aims to understand the factors that led to the initiation of GNPSDA and the reasons behind its failure, a qualitative approach is most appropriate. The complex nature of these factors makes them difficult to measure quantitatively. A qualitative methodology provides the flexibility needed to explore the experiences of key stakeholders involved in the movement's formation and development.

Secondly, the study requires a high level of interpretation, as the findings are based on qualitative data rather than numerical measurements. Given this, the research aligns with an interpretivist epistemological stance, which emphasizes understanding social phenomena through subjective experiences (Bryman, 2016). However, one recognized limitation of qualitative research is the potential for researcher bias when interpreting the data.

Thirdly, this study adopts a case study approach, as it examines a specific real-world context—the GNPSDA. The case study designs are particularly suitable for answering "how" and "why" research questions, as they provide in-depth insights into complex social phenomena. Moreover, this case study helps address the gap in empirical research on the implementation of the NG model in anti-corruption efforts. However, a key limitation of case study research is the issue of generalizability, as findings may not necessarily apply to other cases (Bryman, 2016).

For the data collection, this research found that GNPSDA was established through the joint efforts of KPK-RI employees and members of non-governmental organizations (NGOs). According to an official KPK-RI decree issued in 2013, specific individuals were appointed to design and oversee the implementation of GNPSDA (Indonesia Corruption Eradication Commission, 2013). Therefore, this study includes two participant groups: KPK-RI employees and NGO members.

Prior to conducting the online interviews, the researchers reached out to twelve potential participants through official email communications and personal messaging platforms such as WhatsApp. Following the invitations, ten individuals agreed to participate in the study. The final group of participants consisted of ten individuals—five employees from the KPK-RI and five representatives fromNGOs. Interviews were carried out online between April and September 2023, with each session lasting approximately 30 to 45 minutes. A semi-structured interview format was utilized, usingg seven open-ended questions designed to encourage participants to elaborate on their experiences and perspectives. Before the researcher began the interview session, participants were informed that they could withdraw from the study at any time up to one week after completing their interview.

For the data analysis, an inductive approach was employed to examine the interview transcripts. This method was chosen in favor of a deductive strategy to enable findings to emerge directly from the data, without being constrained by pre-existing theoretical frameworks. Thematic analysis was conducted using NVivo 14 software. Initially, the researcher developed two primary coding categories based on the study's main themes. An open-coding process was then applied, during which key words and significant phrases were identified and assigned to these primary codes. When commonalities across participants' responses were observed, recurring ideas were aggregated into broader, higher-level codes to facilitate a more organized and systematic analysis.

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

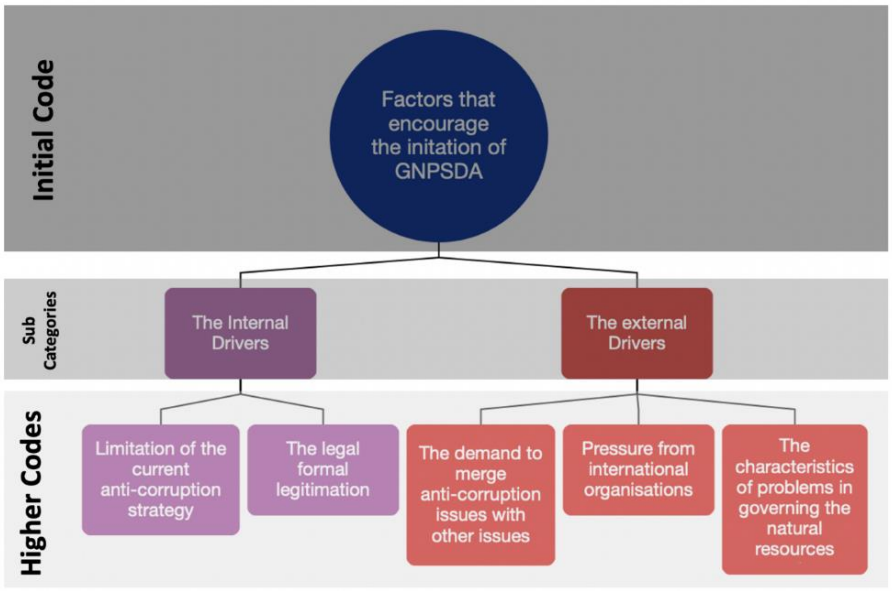


Figure 1. Illustration of the analytical process in NVivo 14 used to identify recurring and significant responses from respondents in this study

The outputs generated through the research process were qualitative in nature, presented in the form of thematic findings and analytical constructs. Specifically, the research yielded two main outputs, aligned with the two research questions: (a) A thematic classification of internal and external drivers: This output consists of organized themes derived from participant narratives, highlighting the motivations behind KPK-RI's adoption of the NG) model through GNPSDA. These themes are grouped into two overarching categories—internal drivers (e.g., limitations of existing anti-corruption strategies and institutional mandates) and external drivers (e.g., pressure from international organizations, issue complexity, and the need for cross-sectoral collaboration); (b) An interpretive synthesis of four interrelated challenges: This second output identifies and conceptualizes the primary obstacles that contributed to the GNPSDA's eventual discontinuation. These are presented as four thematic categories—coordination challenges, external political threats, institutional discontinuity, and lack of succession planning—each substantiated by multiple participant insights. These outputs are presented in the form of narrative analysis, supported by participant quotations. They form the empirical basis for the results and discussion sections of the paper.

Results and Discussion

This section presents the principal findings intended to address the two central research questions of this study: first, to identify the factors that motivated the KPK-RI to adopt and implement the NG model through the initiation of the GNPSDA; and second, to examine the challenges that hindered the further development of this national initiative.

Based on recurring themes and keywords from ten interview sessions, this study categorized the driving factors into two broad types: internal and external drivers. In this discussion, 'internal drivers' refer to motivations originating within the KPK-RI, while 'external drivers' denote factors outside the agency that encouraged the GNPSDA's establishment. The findings reveal that KPK-RI staff adopted the NG model as a novel anti-corruption strategy for the governance of the natural resource sector due to two internal and three external motivating factors.

The Internal Driving Factors

Two key internal themes were identified as motivating the establishment of the GNPSDA, which were. Limitations of the former 'Conventional' Anti-Corruption Strategy in the Natural Resource Sector. Prior to adopting the NG model, the KPK-RI primarily employed a semi-audit

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

research approach in its anti-corruption efforts targeting the natural resource sector. For example, in 2009, a semi-audit investigation was conducted focusing on a specific unit within the Ministry of Forestry to analyze corrupt practices within the forestry industry. Although this unit attempted to act upon the study's recommendations, both the KPK-RI and the Ministry faced significant obstacles, particularly due to the limited authority of a single ministry to address issues spanning multiple sectors. As a result, KPK-RI interviewees consistently reported that the agency recognized the need to shift from a one-on-one engagement model toward a multi-actor strategy by initiating the GNPSDA, thereby involving a wider range of stakeholders in natural resource governance. "By relying solely on our old approach, our efforts to address natural resource corruption were constrained, as collaboration was limited to a single ministry. The Ministry of Forestry, while a key actor, did not possess sufficient authority to manage issues intersecting with other ministries." —(Paraphrased from Participant KPK-RI-2)

Existence of Legal Documents Supporting Public Participation in Anti-Corruption Efforts. Given KPK-RI's role as a government institution, it was essential to secure a formal legal rationale when proposing the adoption of a new anti-corruption strategy. When considering the transition to a collaborative NG approach, KPK-RI employees realized that existing laws and regulations provided the necessary legal foundation to justify the involvement of multiple stakeholders. Specifically, Law Number 30 of 2002 concerning the Corruption Eradication Commission mandates public participation in anti-corruption activities. Furthermore, participants highlighted that KPK-RI's five-year strategic plan designated the natural resource sector as a priority area, emphasizing its significant contribution to national revenue and the critical need for its protection from corrupt practices. "According to Law Number 30 of 2002, the Corruption Eradication Commission (KPK-RI) is formally obligated to promote public participation and engage multiple stakeholders in combating corruption." —(Paraphrased from Participant NGO-3)

The External Driving Factors

In addition to the internal motivations previously discussed, the interviews also revealed several recurring themes that illustrate how external influences contributed to the initiation of the GNPSDA. This study identified three primary external factors based on participants' responses, which were. The Nature of Corruption in the Natural Resource Sector Requiring Collaborative Solutions. Participants from KPK-RI emphasized that corruption within the natural resource sector was a complex, wide-ranging problem that inherently intersected with various related industries. Following their 2009 investigation into the forestry sector, KPK-RI officials recognized that issues within forestry could not be effectively addressed in isolation, as they were closely linked to challenges in mining, plantations, and other resource-related industries. "Efforts solely by the KPK-RI and the Ministry of Forestry were insufficient to resolve the multifaceted problems surrounding natural resources. Broad, collective action involving multiple stakeholders was essential to achieving meaningful progress." — (Paraphrased from Participant KPK-RI-4)

Pressure from International Organizations to Promote Collaborative Governance in the Natural Resource Sector. In 2009, several international organizations advocated for the adoption of collaborative approaches in governing Indonesia's natural resources, emphasizing the importance of increasing public participation through partnerships with domestic NGOs. To support these efforts, international donors provided financial assistance to both the KPK-RI and partner NGOs to establish joint initiatives aimed at integrating anti-corruption principles into natural resource management. "As part of an NGO focused on natural resource issues, my organization entered into a partnership with the KPK-RI following encouragement from international donors, who pushed us to integrate anti-corruption principles into our sectoral work." (Paraphrased from Participant NGO-3)

The Necessity of Aligning Anti-Corruption Goals with Broader Objectives through Collective Action. Stakeholders engaged in natural resource governance often pursued diverse objectives. For instance, the Ministry of Forestry prioritized environmental conservation efforts such as forest protection, while certain NGOs focused on advocating for the rights of indigenous communities residing in rainforest areas. One participant noted that many stakeholders, particularly government ministries, responded positively to the inclusive framework proposed

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

under the GNPSDA. Recognizing this, the KPK-RI understood that merging its anti-corruption goals with broader sectoral objectives would be essential to securing widespread stakeholder engagement. "Once stakeholders realized that the KPK-RI was willing to accommodate their respective interests and objectives, many, particularly from various ministries, welcomed the GNPSDA's inclusive approach." —(Paraphrased from Participant NGO-1)

Although the GNPSDA achieved significant successes in combating corruption between 2013 and 2018, its operations ceased in 2019. Based on insights gathered from ten interviews, this study identified four interrelated challenges that contributed to the KPK-RI's failure to sustain the GNPSDA as a long-term anti-corruption strategy. These challenges include the lack of coordination among network members, the emergence of external threats from oligarchic interests, the decline in political support from KPK-RI leadership, and the absence of a succession plan to maintain the GNPSDA's initiatives.

Lack of Coordination Among GNPSDA Actors. At its inception, the GNPSDA formalized its commitment through a memorandum of understanding (MoU) signed by 12 ministries in March 2013. Over time, participation expanded to include 26 ministries and 32 local governments by 2019. However, this rapid growth necessitated more intensive coordination, which the GNPSDA's core team was unprepared to manage. Limited human resources and organizational capacity within the core team led to difficulties in coordinating activities and maintaining relationships with new stakeholders, ultimately undermining the movement's effectiveness. "Following its initial launch, the GNPSDA's goals expanded significantly, becoming overly ambitious. Both KPK-RI and my organization found it increasingly difficult to manage the growing number of programs and stakeholders effectively." —(Paraphrased from Participant NGO-1)

Emergence of External Threats from Oligarchic Interests. As the GNPSDA gained strength and broadened its mission to tackle higher-risk issues within the natural resources sector, it inevitably confronted entrenched oligarchic interests. Six out of ten participants perceived that GNPSDA's expanded efforts—such as promoting compliance with taxation laws and the revocation of illegal mining permits—posed a direct threat to powerful elites who traditionally benefited from corrupt practices. Although participants could not provide direct empirical evidence, there was a strong perception that these elites retaliated by exerting pressure to dismantle the GNPSDA. "The GNPSDA's operations were eventually halted because influential individuals perceived its activities as disruptive to their entrenched practices, such as evading tax obligations through bribery." —(Paraphrased from Participant KPK-RI-1)

Lack of Political Support from KPK-RI Leadership. According to Law Number 30 of 2002, KPK-RI commissioners rotate every four years, resulting in leadership changes across three different administrations between 2013 and 2019. This research found that political support for the GNPSDA varied significantly across these periods. Many participants suggested that external elites sought to weaken the GNPSDA by influencing KPK-RI leadership and decision-making processes. The effectiveness of the GNPSDA appeared closely tied to the leadership style and commitment of KPK-RI commissioners, with strong leadership acting as a crucial factor for the initiative's sustainability. "In my view, the GNPSDA effectively came to an end in 2019 when our team proposed a national event to evaluate its progress, but the new leadership at KPK-RI rejected the proposal without providing any rationale." —(Paraphrased from Participant KPK-RI-3)

Limited Staffing and Lack of Succession Planning Within KPK-RI. Alongside the erosion of political support, the GNPSDA suffered from an insufficient number of dedicated personnel. No new employees were assigned to manage the program despite its expanding scope. Interview findings also revealed that key staff members who had initiated and coordinated GNPSDA activities were transferred to unrelated units within KPK-RI without any clear succession strategy in place. This lack of continuity severely hampered the initiative's ability to sustain its activities over time. "Several KPK-RI employees who had been instrumental in developing the GNPSDA were abruptly reassigned to different directorates unrelated to the initiative. In hindsight, we as NGO partners realized the critical mistake of not advocating for a formal succession plan within KPK-RI."(Paraphrased from Participant NGO-1)

Although the GNPSDA ultimately failed to sustain itself as an ongoing anti-corruption initiative within the natural resource sector, all interview participants agreed that developing a

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

similar national movement remains a valuable strategy for combating corruption across other sectors in the future. The findings in this final section suggest two key precautionary measures to enhance the sustainability of any future movements: (i) formal institutionalization of the initiative and (ii) the development of a comprehensive database to support its mission.

The need for institutionalising the GNPSDA. At its inception in 2013, stakeholders joined the GNPSDA voluntarily by signing a MoU, resulting in its formation as an informal coalition rather than a formally established organization. Consequently, the GNPSDA relied heavily on the political will of participating stakeholders, particularly the commitment of leadership figures, for its continued operation. Participants emphasized that future initiatives should be formalized as official institutions to secure stronger, more enforceable commitments from all involved parties. "The GNPSDA should have been established as an official task force, similar to other examples such as Task Force 1-1-5 created by the Ministry of Fisheries to combat illegal fishing." (Paraphrased from Participant KPK-RI-1)

The necessity of establishing a database to support the GNPSDA. Reflecting on the challenges encountered by the GNPSDA, participants also stressed the importance of developing a robust database to support the movement's strategic planning. This database would consolidate critical information related to the mission, including impact assessments, risk analyses, and actor mappings for each major issue. Such a resource would have enabled the GNPSDA's core team to prioritize issues more effectively and avoid the overextension that contributed to the movement's eventual downfall. "The GNPSDA should have developed a comprehensive database mapping key issues in the natural resources sector. This would have allowed us to better assess priorities and focus action plans on initiatives with the greatest potential impact for the public." (Paraphrased from Participant NGO-1)

This section contextualizes the findings presented earlier by addressing the two research questions guiding this research. Furthermore, this section explores how the results contribute to the broader literature on the NG model and to corruption-related issues.

First Research Question

What motivated the KPK-RI to adopt and implement a network governance model, specifically through the establishment of the GNPSDA, as a strategy to combat corruption in the natural resource sector?The findings of this study reveal that one of the primary motivations for KPK-RI's adoption of the NG model was the need to integrate anti-corruption objectives with broader sectoral goals. Specifically, KPK-RI employees recognized that addressing corruption in the natural resource sector required alignment with environmental conservation efforts and the protection of indigenous community rights. This finding aligns with previous research suggesting that governments often adopt network governance approaches to promote democratic values by bridging the gap between public demands and governmental actions (Klijn and Koppenjan, 2016). It also resonates with the work of Emerson et al. (2012), who highlighted 'shared motivation' as a critical driver of network governance, and with Provan's (2007) argument that organizations are more inclined to form governance networks when they acknowledge their inability to achieve complex objectives independently. Furthermore, Provan (2007) emphasized that a low level of goal consensus among stakeholders tends to reduce the effectiveness of network collaboration. Thus, it can be inferred that KPK-RI strategically broadened the GNPSDA's objectives beyond anti-corruption to also encompass environmental and human rights concerns, thereby fostering wider stakeholder participation.

Another significant finding pertains to the role of international pressure in encouraging KPK-RI's adoption of the NG model. As previously discussed in the literature review, Klijn and Koppenjan's (2016) meta-analysis identified globalization trends as pivotal in driving the development and implementation of NG. The findings of this study reinforce those reported by Hossu et al. (2018), which emphasized the role of international actors and donor agencies as critical promoters of the NG framework. A plausible explanation for this dynamic is that Indonesia, as a developing country, has historically been a recipient of substantial financial and technical assistance from international development banks and donor institutions (Mccawley, 2020). Therefore, these findings further substantiate the hypothesis that external pressure from

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

international organizations influenced KPK-RI's decision to pursue a collaborative governance approach to reduce corruption in the natural resources sector.

Beyond addressing the drivers of the GNPSDA's initiation, this research also contributes to the literature on corruption and governance by highlighting how practical limitations in traditional anti-corruption strategies prompted the shift toward NG. Specifically, the findings demonstrate that reliance on one-on-one, semi-audit research approaches was insufficient for effectively addressing systemic corruption in the natural resources sector. This insight aligns with the World Bank's (2003) recognition that multi-stakeholder approaches emerged as necessary alternatives to conventional administrative mechanisms, particularly in sectors characterized by complex and interdependent corruption risks.

Additionally, the study links the internal limitations of KPK-RI's previous strategies to the broader structural challenges inherent in natural resource governance. The findings underscore that corruption in this sector involves multiple actors, including private companies and local government officials. Thus, an approach limited to collaboration with a single ministry would have been inadequate. This observation is consistent with Kolstad et al. (2008), who reported that corruption in natural resource management can occur across various stages, from resource extraction to export activities, and often involves a wide range of actors. Consequently, KPK-RI's decision to adopt a NG model through the establishment of the GNPSDA can be understood as a response both to the limitations of its conventional anti-corruption strategies and to the inherently interconnected nature of corruption within the sector.

Second Research Question

What factors contributed to the inability of the KPK-RI to sustain the GNPSDA as a long-term anti-corruption strategy based on the principles of NG? This study found that the obstacles hindering the development of the GNPSDA, as well as the lessons learned, offer valuable contributions to the literature on anti-corruption strategies.

Firstly, regarding to the literature related to anti-corruption issues, the findings of this research indicate that a significant factor in its eventual dismissal was the lack of political support from KPK-RI's leadership. This observation is consistent with the findings of Transparency International Indonesia (2021), which highlighted that many anti-corruption initiatives fail because they neglect the inherently political nature of corruption, particularly in developing countries. The findings also corroborate Brinkerhoff's (2000) argument regarding the critical importance of cultivating political will when designing and implementing anti-corruption reforms. In the specific context of the GNPSDA, this research revealed a significant political shift following the appointment of new KPK-RI leaders in 2019, which created an unfavorable environment for the initiative's continuity. Consequently, the disbandment of the GNPSDA can be seen as a clear example of how the absence of sustained political commitment can undermine the success of anti-corruption strategies.

Secondly, in relation to the lessons learned, the findings suggest that institutionalizing the GNPSDA could have helped protect it from political volatility and ensured its long-term survival. However, this result contrasts with Cole's (2015) study, which found that institutionalization of anti-corruption efforts was associated with increased perceived corruption, based on regression analyses of the Corruption Perceptions Index (CPI) from 1984 to 2012. Cole (2015) cautioned that these results might be due to limitations in the CPI's ability to accurately reflect real corruption levels. Moreover, Treisman (2007) noted that while perceptions and actual corruption levels can sometimes align, this relationship does not always produce positive outcomes. Therefore, given these contradictions, the findings of this study must be interpreted cautiously, particularly considering the limited sample size of interview participants.

Another important lesson derived from this research is the critical need to establish a comprehensive and strategic database to support initiatives like the GNPSDA. The results indicate that building a robust information system could help anti-corruption movements prioritize activities, assess risks, and respond more effectively to external threats. This finding aligns with earlier studies, which have shown that corruption reduction efforts are more likely to succeed when supported by systematic political economy analyses and data-driven decision-making tools

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

(World Bank, 2003; Søreide, 2011). The development of such a database would have allowed the GNPSDA to better manage stakeholder coordination and program implementation, reducing the risk of overextension and internal exhaustion.

Finally, regarding to the literature of network governance model, this study identifies the emergence of resistance from elites within the natural resource sector as a major factor contributing to the GNPSDA's collapse. While the literature offers limited direct discussion on how elite resistance affects the sustainability of NG models, the findings here are consistent with Esmark's (2003) observation that NG can threaten traditional elites by diluting their exclusive control over decision-making processes. Similarly, Sørensen (2002) argued that the inclusion of new actors through NG frameworks challenges elite dominance within political systems. In the case of the GNPSDA, reforms such as stricter taxation enforcement and the revocation of illegal mining permits disrupted the established interests of powerful oligarchs. Consequently, these elites mounted a coordinated effort to dismantle the GNPSDA, underscoring the vulnerabilities that anti-corruption initiatives face when confronting entrenched power structures.

Conclusion

This study aimed to explore the rationale behind the adoption of the NG model by the KPK-RI through the GNPSDA initiative, and to investigate the factors contributing to its eventual discontinuation. The findings underscore that the decision to implement the NG model was driven by the inadequacy of conventional anti-corruption strategies and supported by formal legal mandates. Additionally, external pressures—including the complexity of corruption in the natural resources sector, advocacy from international organizations, and the need to align anti-corruption with broader governance goals—reinforced the model's adoption. However, despite its early achievements, the GNPSDA was unable to sustain its operations due to a combination of internal coordination challenges, political shifts in KPK-RI leadership, lack of institutionalization, and resistance from powerful elites. These insights suggest that while network governance can serve as a promising model for anti-corruption, its sustainability depends on strong institutional backing, consistent political will, and strategic planning for continuity.

Furthermore, this research acknowledges the data collection method constitutes a significant limitation regarding the findings. The method relied only on interviews conducted with workers at the KPK-RI and NGO members who acted as the initiators of GNPSDA. There is a high likelihood that other actors around the initiation and development of GNPSDA might be influential, so that their perspective could provide and enrich the data to answer the research question of this research. However, due to constraints in terms of available resources and time, this research did not cover the involvement of other key stakeholders within the GNPSDA, such as other ministries and local governments, which played significant roles as participants in this national movement. Furthermore, it is important to acknowledge the potential for researcher bias in interpreting interview results in this research.

Therefore, in future studies, it would be beneficial to investigate other perspectives from the various actors involved in the GNPSDA beyond the primary initiators of the movement (KPK-RI workers and NGO members). Future research might include exploring the viewpoints of other key stakeholders, such as representatives from other ministries, local governments, and private sector entities that are also members of the GNPSDA. For instance, another possibility for further study could be conducting interviews with representatives from the Ministry of Forestry, who played a key role as a member of the network charged with implementing the action plans and programmes of the GNPSDA. The interviews would aim to explore the motivations and difficulties experienced by the Ministry of Forestry while being an active member of the GNPSDA. Conducting interviews with these organisations has an opportunity to enrich the answer to the research question, which was related to the challenges that hampered the development of GNPSDA as a NG model.

Further investigation into adopting and implementing the NG model to combat corruption should be initiated. It would be important to gather and compare empirical evidence related to the factors that led to the implementation and failure of the NG model in different political systems and social structures because the trend of adopting this NG model as an anti-corruption approach is

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

growing internationally. Therefore, future studies could be conducted by doing a cross-national study involving several case studies from different countries. For example, future research could conduct a meta-analysis that compares the results and findings from this research project with results from other studies that also analysed a case study from one or more countries related to the implementation of the NG model, particularly in the context of an anti-corruption strategy.

References

Asian Development Bank. (2020). *Indonesia and the Asian Development Bank: Fifty years of partnership*. https://www.adb.org/sites/default/files/publication/615791/indonesia-adb-50-years.pdf

Azungah, T. (2018). Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383–400. https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035.

Brinkerhoff, D. W. (2000). Assessing political will for anti-corruption efforts: an analytic framework.*Public Administration and Development*, 20(3), 239–252. https://doi.org/10.1002/1099-162x(200008)20:3%3C239::aid-pad138%3E3.0.co;2-3

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. 5th ed., Oxford, Oxford University Press.

Cole, W. M. (2015). Institutionalizing a global anti-corruption regime: Perverse effects on country outcomes, 1984–2012. *International Journal of Comparative Sociology*, 56(1), 53–80. https://doi.org/10.1177/0020715215578885

Esmark, A. (2003). *Network governance between publics and elites*. Roskilde University. Retrieved from Centre for Democratic Network Governance website: https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/3439719/Working_Paper_2003_2.pdf

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Graycar, A. (2015). Corruption: Classification and analysis. *Policy and Society*, 34(2), 87–96. https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.04.001

Hossu, C. A., Ioja, I. C., Susskind, L. E., Badiu, D. L., & Hersperger, A. M. (2018). Factors driving collaboration in natural resource conflict management: Evidence from Romania. *Ambio*, 47(7), 816–830. https://doi.org/10.1007/s13280-018-1016-0

Indonesia Corruption Eradication Commission. (2021). *The annual report of Indonesia Corruption Eradication Commission*. Jakarta: Indonesia Corruption Eradication Commission . Retrieved from Indonesia Corruption Eradication Commission website: https://cms.kpk.go.id/storage/2688/Laporan-Tahunan-KPK-2021.pdf

Indonesia Corruption Watch, Transparency International Indonesia, & Pusat Studi Anti Korupsi FH UGM. (2021). Laporan pemantauan dua tahun kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi 2019–2021. https://antikorupsi.org/sites/default/files/dokumen/Laporan%20Hasil%20Evaluasi%20Dua%20Tahun%20Kinerja%20KPK.pdf

Jain, N. (2021, Feb. 11). Survey versus interviews: Comparing data collection tools for exploratory research. *The Qualitative Report*, 26(2), 541–554, https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4492.

Juwono, V. (2016, May 1). Berantas korupsi: a political history of governance reform and anti-corruption initiatives in Indonesia 1945-2014. [*Doctoral Dissertation*, London School of Economics]. Retrieved June 12, 2023, from etheses.lse.ac.uk website: http://etheses.lse.ac.uk/3381/

Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). The shift toward network governance: Drivers,

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

characteristics and manifestations. In J. Bouckaert & S. Van de Walle (Eds.), *Theory and practice of public sector reform* (1st ed., pp. 20–38). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315714141

Kolstad, I., Søreide, T., & Williams, A. (2008). *Corruption in natural resource management - An introduction*. U4 Brief, 2008:2. Retrieved from https://www.cmi.no/publications/2936-corruption-in-natural-resource-management-an

Kroeze, R. (2021). Colonial normativity? Corruption in the Dutch–Indonesian Relationship in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries. *Palgrave Studies in Comparative Global History*, 173–208. https://doi.org/10.1007/978-981-16-0255-9_7

Mphendu, U., & Holtzhausen, N. (2016). Successful anti-corruption initiatives in Botswana, Singapore and Georgia Lessons for South Africa. *Administratio Publica*, 24(2). Retrieved from https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/61220/Mphendu_Successful_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mccawley, P. (2020). Indonesia and the Asian Development Bank fifty years of partnership. Retrieved from https://www.adb.org/sites/default/files/publication/615791/indonesia-adb-50-years.pdf

Nochta, T., Skelcher, C. (2020). Network governance in low-carbon energy transitions in European cities: A comparative analysis. *Energy Policy*, 138. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111298

Östensson, O. (2020). Transparency in extractive industry commodities trading (WIDER Working Paper No. 2020/172). The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER). https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2020/929-7

Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Ronceray, M. (2023, February 27). *No time like the present to fight corruption: Innovative practice for a wicked development problem*. Retrieved June 12, 2023, from ECDPM website: https://ecdpm.org/work/no-time-present-fight-corruption-innovative-practice-wicked-development-problem

Rapp, C. (2020). Hypothesis and theory: Collaborative governance, natural resource management, and the trust environment. *Frontiers in Communication*, 5. https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00028

Secco, L., Favero, M., Masiero, M., & Pettenella, D. M. (2017). Failures of political decentralization in promoting network governance in the forest sector: Observations from Italy. *Land Use Policy*, 62, 79–100. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.11.013

Søreide, T., & Truex, R. (2011). *U4 ISSUE Collaboration against corruption?: Multistakeholder groups in natural resource management.* Retrieved from https://www.cmi.no/publications/file/4055-collaboration-against-corruption.pdf

Søreide, T., & Rose-Ackerman, S. (2017). Corruption in state administration (Working Paper No. 2017/2). Norwegian School of Economics, Department of Accounting, Auditing and Law. https://www.nhh.no

Sørensen, E. (2002). Democratic theory and network governance. *Administrative Theory & Praxis*, 24(4), 693–720. https://doi.org/10.1080/10841806.2002.11029383S

Transparency International. (2016). *Transparency International - What is Corruption?* Retrieved from Transparency.org website: https://www.transparency.org/what-is-

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

corruption#define

Transparency International Indonesia. (2021, June 4). *Indonesian Government Fails to Prove Its Anti-Corruption Commitment among the Member States*. Retrieved June 12, 2023, from Transparency International Indonesia website: https://ti.or.id/indonesian-government-fails-to-prove-its-anti-corruption-commitment-among-the-member-states/

Transparency International. (2022). *2022 corruption perceptions index*. Retrieved June 12, 2023, from Transparency International website: https://www.transparency.org/en/cpi/2022

Treisman, D. (2007, December 19). *What have we learned about the causes of corruption from ten years of cross-national empirical research*. Retrieved August 28, 2023, from Social Science Research Network website: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1077293

UNODC. (2020). *Indonesia: Anti-corruption*. Retrieved June 12, 2023, from Unodc.org website: https://www.unodc.org/indonesia/en/issues/anti-corruption.html

World Bank Public Sector Board. (2003). *Reforming public institutions and strengthening* governance*: a World Bank strategy*. Washington, DC: World Bank.

Yin, R. K. (2011, Sept. 26). *Qualitative research from start to finish (1st edition)*. Guilford Press.

Zander, S., Trang, S., & Kolbe, L. M. (2016). Drivers of network governance: a multitheoretic perspective with insights from case studies in the German wood industry. *Journal of Cleaner Production*, 110, 109–120. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.010

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

Integritas: Jurnal Antikorupsi
Vol 11, No. 1, 2025, pp. 67-80

https://jurnal.kpk.go.id/index.php/integritas
©Komisi Pemberantasan Korupsi

Penerapan model *Network Governance* dalam gerakan antikorupsi di Indonesia: Studi kasus GNPSDA

Sarah Azzahwa
Komisi Pemberantasan Korupsi. Jl. Kuningan Persada Kav. 4, Jakarta, 12950, Indonesia
sarah.azzahwa@kpk.go.id
* Corresponding Author

Abstrak: Studi ini meneliti tentang bagaimana model *Network Governance* (NG) diadopsi sebagai sebuah gerakan antikorupsi di sektor sumber daya alam Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam penelitian dan kajian saat ini yang belum cukup memadai untuk menjelaskan alasan di balik pengadopsian model NG serta masih minimnya bukti-bukti empiris yang mengeksplorasi faktor-faktor penyebab kegagalan model NG untuk diadopsi secara jangka panjang. Penelitian ini menggunakan Gerakan Nasional Penyelamatan Sumber Daya Alam Indonesia (GNPSDA) sebagai studi kasus, sebuah program yang diinisiasi oleh Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia (KPK-RI) pada tahun 2013. Metode penelitian yang digunakan adalah desain studi kasus kualitatif dengan melibatkan sepuluh sesi wawancara semi terstruktur dengan pegawai KPK-RI dan perwakilan organisasi non-pemerintah (LSM). Hasil studi ini menunjukkan adanya dua faktor pendorong internal keterbatasan pendekatan konvensional instrumen antikorupsi dan mandat hukum untuk melibatkan partisipasi publik serta tiga faktor pendorong eksternal, yaitu tekanan internasional, kompleksitas isu, dan harmonisasi tujuan lintas sektor. Meskipun menunjukkan banyak pencapaian, GNPSDA dihentikan pada tahun 2019 karena adanya empat hambatan yang saling terkait: koordinasi yang buruk di antara para pemangku kepentingan, tekanan politik dari oligarki, kurangnya dukungan pimpinan, serta ketiadaan rencana suksesi internal.
Kata Kunci: Model *Network Governance* (NG); Strategi Anti Korupsi; Gerakan Nasional Penyelamatan Sumber Daya Alam (GNPSDA); Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK-RI)

How to Cite: Azzahwa, S. (2025). Adoption of Network Governance in Indonesia's anti-corruption movement: A case study of GNPSDA. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, *11*(1), 67-80. https://doi.org/10.32697/integritas.v11i1.1487

Pendahuluan

Korupsi adalah sebuah permasalahan yang kompleks dan juga persisten sehingga tidak dapat diselesaikan dengan solusi yang sederhana. Oleh karena itu, korupsi tergolong sebagai *wicked problem* yakni persoalan sosial yang tidak memiliki solusi pasti karena sifatnya yang saling terkait dan multidimensi. Isu terkait korupsi tidak hanya berdiri sendiri, tetapi juga memicu berbagai masalah tambahan, sehingga menjadi hambatan besar bagi pembangunan nasional. Berbagai penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa korupsi berdampak negatif terhadap akses, kualitas, pemerataan, dan efisiensi layanan publik, baik di negara maju maupun berkembang (Puspita, 2022). Karena isu korupsi ini sifatnya yang sistemik dan mengakar dalam, korupsi membutuhkan upaya yang berkelanjutan dan adaptif, bukan sekadar solusi sesaat.

Menangani korupsi menuntut sebuah solusi jangka panjang yang bersifat iteratif. Pemerintah di berbagai belahan dunia telah menjadikan upaya pemberantasan korupsi sebagai prioritas, dengan menyadari bahwa perjuangan melawan korupsi memerlukan komitmen berkelanjutan, bukan intervensi satu kali (Ronceray, 2023). Penelitian mengenai strategi antikorupsi selama ini sebagian besar berfokus pada peran lembaga antikorupsi di berbagai negara. Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa Melawan Korupsi (UNCAC) yang didirikan pada tahun 2006, mewajibkan 140 negara anggotanya untuk membentuk badan independen dalam memberantas korupsi. Namun, keberhasilan lembaga antikorupsi pada akhirnya sangat bergantung pada politik, anggaran, dan dukungan kelembagaan (Mphendu, 2016).

Mengingat banyaknya pemangku kepentingan yang terlibat dalam permasalahan terkait korupsi, para peneliti berkesimpulan bahwa lembaga antikorupsi tidak dapat secara efektif memberantas korupsi sendirian (Klijn & Koppenjan, 2016). Graycar (2015) bahkan menyarankan

agar upaya antikorupsi tidak terbatas pada lembaga pemerintah saja, karena aktor dari sektor swasta dan masyarakat sipil juga memiliki peran penting. Aliran ini menekankan pentingnya pendekatan multi-aktor dalam menangani korupsi, yang kemudian mendorong semakin luasnya penerapan model *Network Governance* (NG).

Lahirnya model NG berawal dari teori mengenai model-model administrasi publik yang berkembang pada akhir Abad ke-20. Model-model baru ini muncul sebagai respons terhadap kegagalan model manajemen publik konvensional yang bersifat terlalu hierarkis dan birokratis. Sebagai contoh, pada dekade 1980-an dan 1990-an, para akademisi mulai mengkritik keterbatasan *New Public Management* (NPM), yang menekankan efisiensi, privatisasi, dan kontrol dari atas ke bawah. Pergeseran pemikiran ini didorong oleh kesadaran bahwa banyak permasalahan kebijakan kontemporer seperti isu degradasi kualitas lingkungan, korupsi, dan ketimpangan tidak dapat diselesaikan secara efektif oleh pemerintah saja. Padahal permasalahan semacam ini memerlukan solusi kolaboratif lintas batas kelembagaan dan sektor. Dalam konteks inilah,model *Network Governance* muncul sebagai konsep yang menekankan koordinasi melalui hubungan horizontal, berbasis kepercayaan, dan non-hierarkis antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk lembaga negara, masyarakat sipil, sektor swasta, dan aktor internasional (Klijn & Koppenjan, 2016). Dalam model ini, tata kelola jejaring tidak lagi bergantung pada otoritas aktor pusat, melainkan muncul dari saling ketergantungan dan kesepakatan aturan main bersama. Model ini beroperasi melalui mekanisme formal (misalnya nota kesepahaman, satuan tugas bersama) maupun hubungan informal (misalnya koalisi, aliansi advokasi). Prinsip utamanya adalah bahwa sebuah permasalahan kompleks memerlukan keahlian yang tersebar, sesuatu yang sering kali tidak dapat disediakan oleh sistem yang bersifat hierarkis dan birokratis.

Dalam menganalisa faktor-faktor apa yang mendorong pengadopsian model *Network Governance* (NG), peneliti menemukan bahwa sebagian besar ahli secara umum membedakan antara faktor eksternal dan internal. Secara eksternal, meta-analisis yang dilakukan oleh Klijn dan Koppenjan (2016) mengidentifikasi dua tren utama yang mendorong perkembangan dan adaptasi NG. Tren pertama adalah individualisasi, di mana warga negara yang semakin skeptis terhadap institusi politik dan otoritas publik menuntut akuntabilitas yang lebih besar dan menginginkan keterlibatan langsung dalam proses pengambilan kebijakan. Tren kedua adalah pengaruh globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat, yang menuntut kapasitas tradisional pemerintah untuk menyelesaikan isu-isu publik kompleks secara mandiri, sehingga mendorong kolaborasi lintas sektor dan aktor. Selain itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemerintah mungkin terdorong untuk mengadopsi NG karena beberapa alasan, seperti kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas proses kebijakan melalui pelibatan jaringan aktor yang fleksibel, serta tujuan untuk memperkuat nilai-nilai demokrasi dengan menjembatani kesenjangan antara institusi pemerintahan dan tuntutan publik (Klijn dan Koppenjan, 2016).

Meskipun jumlah penelitian terhadap model NG semakin meningkat, penelitian ini menyoroti adanya kesenjangan dalam hasil penelitan yang telah ada, khususnya terkait penelitian untuk menganalisis apa saja motivasi sebuah pemerintah memilih untuk menerapkan model NG dibandingkan model lain dalam konteks kebijakan dan program nyata. Studi-studi empiris yang ada sejauh ini sebagian besar masih terfokus pada sektor swasta, seperti contoh adopsi model NG pada industri kimia dan pengolahan kayu (Zander et al., 2016). Oleh karena itu, hasil-hasil studi yang ada saat ini cenderung bersifat teoritis dan belum didasarkan pada bukti empiris di lapangan.

Selain itu, penelitian ini mengamati bahwa para ahli pada umumnya mulai menyadari bahwa model NG bukanlah sebuah solusi universal, karena model ini memiliki keterbatasan bawaan sebagaimana halnya model manajemen lainnya. Kajian-kajian teoritis telah menyoroti tantangan-tantangan seperti tidak adanya 'manajer transisi' untuk mengoordinasikan aktor-aktor dalam jaringan, serta ketidaksesuaian insentif antar pemangku kepentingan (Secco, 2017; Nochta, 2020). Sama halnya dengan kurangnya studi empiris tentang faktor pendorong model NG, terdapat pula kekurangan kajian dan bukti empiris mengenai tantangan manajerial dalam jaringan NG, khususnya terkait ketegangan yang muncul selama pelaksanaan. Meskipun demikian, pengakuan atas keterbatasan-keterbatasan ini telah mendorong perdebatan kritis mengenai apakah NG dapat menjadi kerangka kerja yang efektif bagi strategi anti-korupsi.

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

Penerapan empiris model *Network Governance* (NG) dalam strategi antikorupsi telah diamati dalam berbagai inisiatif global. Para ahli semakin mendorong pendekatan kolaboratif dari bawah ke atas (*bottom-up*) dalam pemberantasan korupsi, daripada semata-mata mengandalkan pendekatan dari atas ke bawah yang dipimpin oleh pemerintah. Kolaborasi multi-pemangku kepentingan seperti komunitas lokal, organisasi masyarakat sipil, dan sektor swasta telah menjadi strategi antikorupsi yang dominan. Beberapa inisiatif global mencerminkan pendekatan ini, seperti *Kimberley Process Certification Scheme* (KPCS) untuk mencegah perdagangan berlian konflik dan *Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI) yang bertujuan mendorong transparansi pendapatan di sektor pertambangan (Östensson, 2020).

Namun, penelitian ini menemukan bahwa efektivitas model NG dalam memerangi korupsi masih menjadi isu yang diperdebatkan. Meskipun beberapa studi menyoroti manfaatnya, studi lain menunjukkan bahwa pendekatan ini gagal menghasilkan dampak yang signifikan. Evaluasi terhadap inisiatif antikorupsi yang melibatkan banyak pemangku kepentingan menunjukkan hasil yang beragam, di mana beberapa pendekatan kolaboratif terbukti tidak efektif dalam mencegah korupsi. Sayangnya, evaluasi-evaluasi tersebut umumnya hanya membandingkan strategi NG dengan pendekatan antikorupsi lainnya, tanpa mengkaji secara spesifik faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan atau kegagalan dari strategi tersebut. Oleh karena itu, terdapat kekurangan penelitian/bukti empiris yang mengungkapkan alasan kegagalan inisiatif antikorupsi berbasis model NG.

Sebagai contoh, Søreide (2017) mengkaji upaya antikorupsi yang bersifat multi-pemangku kepentingan di negara-negara Afrika, dan mengidentifikasi adanya konflik kepentingan serta lemahnya penegakan hukum sebagai hambatan utama. Namun, temuan-temuan tersebut belum tentu dapat diterapkan secara langsung di kawasan lain. Sebagian besar literatur yang ada hanya berfokus pada evaluasi kinerja model NG dengan membandingkan model yang lain, tanpa mengkaji hambatan dan dinamika struktural, politik, dan kelembagaan yang memengaruhi keberlangsungan model NG tersebut. Kesenjangan ini menjadi semakin mencolok dalam sektor seperti tata kelola sumber daya alam, di mana korupsi sangat menguntungkan dan terjalin erat dengan jaringan elite serta fragmentasi regulasi. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan Gerakan Nasional Penyelamatan Sumber Daya Alam Indonesia (GNPSDA) sebagai sebuah studi kasus yang relevan dan informatif terkait model NG (*Network Governance*).

GNPSDA sebagai sebuah Studi Kasus yang Ideal

Indonesia memiliki sejarah panjang dalam memberantas korupsi. Meskipun berbagai upaya telah dilakukan untuk mengatasi korupsi, masalah ini tetap menjadi isu yang persisten (Kroeze, 2021). Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK-RI) didirikan pada tahun 2002 dan telah mencatat kemajuan yang signifikan, termasuk peningkatan skor Indeks Persepsi Korupsi Indonesia dari 2,0 pada tahun 2002 menjadi 3,4 pada tahun 2022 (Transparency International, 2022). Namun, para pakar menilai bahwa KPK-RI menghadapi tantangan besar, seperti sistem patronase yang mengakar, komitmen dan dukungan politik yang tidak konsisten, dan kurangnya dukungan dari pucuk pimpinan tertinggi (Transparency International Indonesia, 2021). KPK-RI menjadikan sektor sumber daya alam sebagai prioritas dalam program antikorupsinya karena pentingnya sektor ini bagi perekonomian nasional. Salah satu strategi utamanya adalah penerapan model *Network Governance* (NG) melalui Gerakan Nasional Penyelamatan Sumber Daya Alam (GNPSDA) pada tahun 2013. Meskipun GNPSDA berhasil mencapai berbagai pencapaian penting, seperti pencabutan ribuan izin tambang yang tidak sesuai, gerakan ini menghadapi berbagai tantangan yang akhirnya menyebabkan pembubaran GNPSDA pada tahun 2019 (Indonesia Corruption Watch, 2021).

Penelitian ini mengusulkan bahwa penelitian terhadap GNPSDA dapat berfungsi sebagai wadah yang bagus untuk memperkaya pemahaman teoretis mengenai model NG dan penerapannya dalam pemberantasan korupsi. Dengan menyajikan bukti empiris terkait implementasi praktis model NG sebagai strategi antikorupsi, studi kasus GNPSDA dapat memberikan kontribusi penting terhadap studi, penelitian dan teori yang sudah ada. Sebagai contoh, inisiatif ini menghasilkan beberapa pencapaian besar, seperti pencabutan izin tambang yang tidak sesuai dan pembangunan sistem pembayaran elektronik untuk penerimaan negara bukan pajak di sektor

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

sumber daya alam Indonesia (Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia, 2018). Terlepas dari keberhasilan tersebut, GNPSDA secara resmi dihentikan setelah tahun 2019 (Indonesia Corruption Watch, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini dapat memberikan sebuah bukti empiris untuk mengeksplorasi baik itu faktor pendorong maupun tantangan dan hambatan yang dihadapi KPK-RI dalam menerapkan model NG melalui GNPSDA.

Dari kekosongan terhadap reviu literatur yang ada saat ini, peneliti ini mengajukan GNPSDA sebagai studi kasus yang dapat membantu mengisi kekurangan bukti empiris terkait penerapan model NG, khususnya dalam konteks inisiatif antikorupsi. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan dua pertanyaan utama berikut (a) Apa yang memotivasi KPK-RI dalam mengadopsi dan menerapkan model NG, yakni melalui pembentukan GNPSDA, sebagai strategi untuk memerangi korupsi di sektor sumber daya alam? (b) Faktor-faktor apa yang menyebabkan KPK-RI gagal mempertahankan GNPSDA sebagai strategi antikorupsi jangka panjang yang berbasis pada prinsip-prinsip di dalam model NG?

Metode

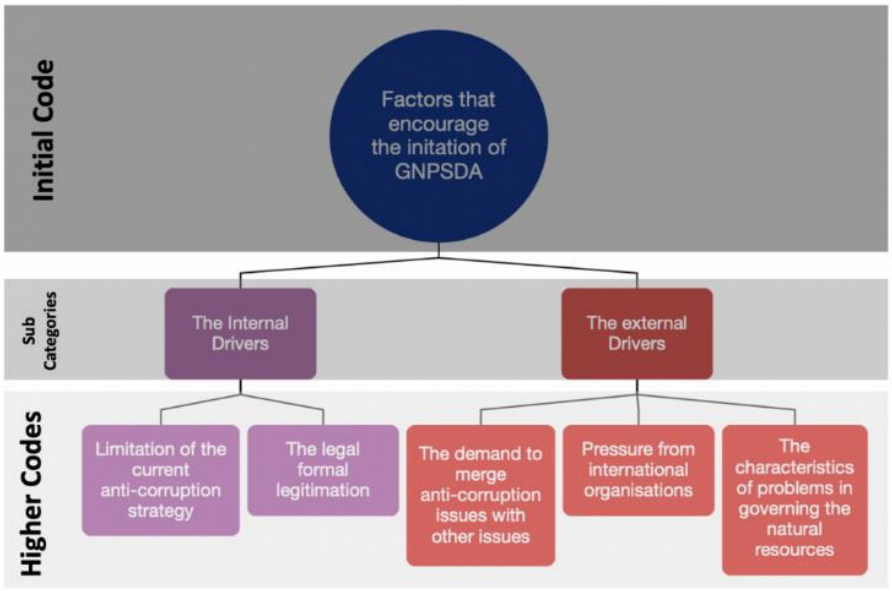
Untuk menjawab pertanyaan penelitian, studi ini menggunakan pendekatan kualitatif, khususnya studi kasus eksploratif, dengan fokus utama pada GNPSDA. Berikut adalah rasionalitas pemilihan desain studi kasus eksploratif dan penggunaan wawancara semi-terstruktur sebagai metode utama pengumpulan data. Pertama, mengingat tujuan penelitian ini adalah untuk memahami faktor-faktor yang mendorong inisiasi GNPSDA serta alasan di balik kegagalannya, pendekatan kualitatif dianggap paling tepat. Kompleksitas faktor-faktor tersebut akan sulit untuk diukur secara kuantitatif melalui angka/skala. Metodologi kualitatif akan memberikan fleksibilitas dalam mengeksplorasi pengalaman para pemangku kepentingan kunci yang terlibat dalam pembentukan dan perkembangan gerakan ini. Kedua, penelitian ini membutuhkan interpretasi yang tinggi, karena temuan didasarkan pada data kualitatif, bukan pengukuran numerik. Oleh karena itu, penelitian ini sejalan dengan pendekatan epistemologis interpretivis, yang menekankan pemahaman terhadap fenomena sosial melalui pengalaman subjektif (Bryman, 2016). Namun, salah satu keterbatasan yang diakui dari penelitian kualitatif adalah potensi bias peneliti dalam menginterpretasikan data. Ketiga, studi ini menggunakan pendekatan studi kasus karena meneliti konteks nyata yang spesifik yakni GNPSDA. Desain studi kasus sangat cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat "bagaimana" dan "mengapa", karena memberikan wawasan mendalam terhadap fenomena sosial yang kompleks. Selain itu, studi kasus ini membantu menjawab kekosongan bukti/data empiris mengenai penerapan/adopsi model *Network Governance* dalam upaya pemberantasan korupsi. Namun, keterbatasan utama dari studi kasus adalah isu generalisasi, karena temuan mungkin tidak dapat diterapkan pada kasus lain (Bryman, 2016).

Dalam pengumpulan data awal, peneliti mempelajari bahwa GNPSDA dibentuk melalui upaya bersama antara pegawai KPK-RI dan perwakilan organisasi non-pemerintah (LSM). Berdasarkan dokumen surat keputusan resmi KPK-RI yang dikeluarkan pada tahun 2013, telah dituliskan nama-nama personil untuk merancang dan mengawasi pelaksanaan GNPSDA (Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia, 2013). Oleh karena itu, penelitian ini memutuskan pentingnya untuk melibatkan dua kelompok partisipan yang diwawancara: pegawai KPK-RI dan anggota LSM.

Sebelum melakukan wawancara daring, peneliti menghubungi dua belas calon partisipan melalui email dan pesan pribadi seperti WhatsApp. Setelah undangan dikirimkan, sepuluh orang menyatakan kesediaannya untuk berpartisipasi dalam studi ini. Kelompok partisipan terdiri dari lima pegawai KPK-RI dan lima perwakilan dari LSM. Wawancara dilakukan secara daring antara bulan April hingga September 2023, dengan durasi setiap sesi sekitar 30 hingga 45 menit untuk tiap partisipan. Format wawancara semi-terstruktur digunakan, dengan tujuh pertanyaan terbuka yang sengaja dirancang agar partisipan dapat menguraikan pengalaman dan perspektif mereka lebih leluasa. Pada akhir sesi wawancara, setiap partisipan diberi tahu bahwa apabila mereka berubah pikiran dan ingin mengundurkan diri dari sebagai responden, maka partisipan berhak untuk menginformasikan hal tersebut kepada peneliti maksimal namun terbatas selama satu minggu setelah wawancara selesai.

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

Untuk analisis data, pendekatan induktif digunakan untuk menganalisa transkrip wawancara. Metode ini dipilih dibandingkan metode pendekatan deduktif karena temuan dapat muncul langsung dari data tanpa dibatasi oleh kerangka teori yang telah ada sebelumnya. Analisis tematik dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak NVivo 14. Pada tahap awal, peneliti mengembangkan dua kategori pengkodean utama berdasarkan tema-tema pokok dalam studi ini. Proses *open coding* kemudian diterapkan, di mana kata kunci dan frasa penting dan berulang diidentifikasi dan dimasukkan ke dalam kode utama tersebut. Ketika terdapat kesamaan dalam jawaban partisipan, ide-ide yang berulang dan serupa dikelompokkan ke dalam kode yang lebih luas dan abstrak untuk memfasilitasi analisis yang lebih terstruktur dan sistematis.



Gambar 1. Ilustrasi proses analisis dalam NVivo 14 yang digunakan untuk mengidentifikasi respons-respons berulang dan signifikan dari para responden dalam studi ini

Hasil wawancara yang dihasilkan kemudian disajikan dalam bentuk temuan tematik dan konstruksi analitis. Secara khusus, penelitian ini menghasilkan dua keluaran utama yang selaras dengan dua pertanyaan penelitian: (a) Klasifikasi tematik atas faktor pendorong internal dan eksternal: Hasil ini terdiri dari tema-tema yang disusun berdasarkan jawaban para partisipan, yang menyoroti motivasi di balik adopsi model *Network Governance* (NG) oleh KPK-RI melalui GNPSDA. Tema-tema ini dikelompokkan ke dalam dua kategori besar faktor pendorong internal (misalnya keterbatasan strategi antikorupsi yang ada dan mandat hukum dari kelembagaan) dan faktor pendorong eksternal (misalnya tekanan dari organisasi internasional, kompleksitas isu, dan kebutuhan akan kolaborasi lintas sektor); (b) Sintesis interpretatif atas empat tantangan/hambatan yang saling terkait: Hasil kedua dari penelitian ini mengidentifikasi hambatan-hambatan utama yang berkontribusi terhadap penghentian GNPSDA. Hambatan-hambatan ini disajikan dalam empat kategori yang saling berkaitan tantangan koordinasi, ancaman politik eksternal, disfungsi kelembagaan, dan ketiadaan perencanaan suksesi.

Kedua keluaran ini kemudian disajikan dalam bentuk analisis naratif yang diperkuat dengan kutipan dari para partisipan. Hasil-hasil wawancara inilah yang menjadi data empiris yang disajikan pada bagian hasil/temuan dan bagian pembahasan dalam tulisan ini.

Hasil dan Pmenbahasan

Berdasarkan tema-tema dan kata-kata kunci dari sepuluh sesi wawancara, penelitian ini mengkategorikan faktor-faktor pendorong ke dalam dua tipe utama: faktor pendorong internal dan eksternal. Dalam tulisan ini, 'faktor pendorong internal' merujuk pada motivasi yang berasal dari dalam organisasi KPK-RI, sedangkan 'faktor pendorong eksternal' mengacu pada faktor-faktor di luar KPK-RI yang mendorong terbentuknya GNPSDA. Temuan menunjukkan bahwa

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

pegawai KPK-RI mengadopsi model NG sebagai strategi antikorupsi yang baru dalam tata kelola sektor sumber daya alam karena dipengaruhi oleh dua faktor internal dan tiga faktor eksternal.

Faktor Pendorong Internal

Ada dua tema besar terkait faktor pendorong internal yang teridentifikasi dalam sepuluh sesi wawancara yakni Keterbatasan strategi antikorupsi 'konvensional' di sektor sumber daya alam. Sebelum mengadopsi model *Network Governance* (NG), KPK-RI pada umumnya menggunakan pendekatan semi-audit dalam upaya pemberantasan korupsi pada sektor sumber daya alam. Sebagai contoh, pada tahun 2009, pelaksanaan kajian pada umumnya dilakukan dengan fokus pada satu unit tertentu di Kementerian Kehutanan untuk menganalisis praktik-praktik korupsi di industri kehutanan. Meskipun unit tersebut mencoba menindaklanjuti rekomendasi dari studi tersebut, baik KPK-RI maupun Kementerian menghadapi hambatan yang signifikan, terutama karena keterbatasan wewenang dari Kementerian tersebut untuk menangani isu-isu yang melibatkan banyak sektor. Akibatnya, para responden wawancara dari KPK-RI secara konsisten melaporkan bahwa mereka sebagai pegawai dari lembaga ini menyadari perlunya beralih dari pendekatan '*satu-lawan-satu*' menuju strategi multi-aktor dengan cara menginisiasi GNPSDA, sehingga dapat melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan dalam sektor sumber daya alam. "Dengan hanya mengandalkan pendekatan lama, upaya kami untuk menangani korupsi sumber daya alam menjadi sangat terbatas, karena kolaborasi hanya terjadi dengan satu kementerian. Kementerian Kehutanan, meskipun merupakan aktor kunci, tidak memiliki cukup kewenangan untuk menangani persoalan yang bersinggungan dengan Kementerian/lembaga lain." (Kutipan dari Responden KPK-RI-2)

Adanya Dasar Hukum yang Kuat dalam rangka Mendukung Partisipasi Publik ke dalam Strategi Antikorupsi. Mengingat peran KPK-RI sebagai lembaga negara, sangat penting untuk memiliki dasar hukum formal dalam mengusulkan sebuah strategi antikorupsi yang baru. Ketika mempertimbangkan peralihan ke pendekatan kolaboratif yakni model *Network Governance* (NG), para pegawai KPK-RI menyadari bahwa KPK selama ini telah memiliki peraturan perundang-undangan sebagai sebuah landasan hukum yang diperlukan untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Secara khusus, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi mewajibkan adanya partisipasi publik dalam kegiatan pemberantasan korupsi. Selain itu, para responden menyoroti bahwa rencana strategis lima tahunan KPK-RI telah menetapkan sektor sumber daya alam sebagai area prioritas, dengan menekankan kontribusi signifikan sektor ini terhadap penerimaan negara serta pentingnya melindunginya dari praktik-praktik korupsi. "Berdasarkan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK-RI) secara formal berkewajiban untuk mendorong partisipasi publik dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam pemberantasan korupsi." (Kutipan dari responden LSM-3)

Faktor Pendorong Eksternal

Selain dorongan dari internal yang telah dibahas sebelumnya, wawancara juga mengungkap beberapa tema dan kata kunci berulang yang menggambarkan bagaimana pengaruh eksternal turut berkontribusi terhadap inisiasi GNPSDA. Penelitian ini mengidentifikasi tiga faktor eksternal utama berdasarkan respons para partisipan, yaitu: Kompleksitas dari Isu Korupsi di Sektor Sumber Daya Alam yang Memerlukan Solusi Kolaboratif. Para partisipan dari KPK-RI menekankan bahwa korupsi dalam sektor sumber daya alam merupakan masalah yang kompleks dan luas, serta secara alami saling berkaitan dengan berbagai industri terkait. Setelah melakukan kajian terhadap sektor kehutanan pada tahun 2009, pegawai KPK-RI menyadari bahwa permasalahan dalam sektor kehutanan tidak dapat diselesaikan secara efektif apabila dilakukan secara terpisah. Hal ini dikarenakan isu yang ada di sektor kehutanan sangat berkaitan dan memiliki ketergantungan dengan isu /permasalahan di sektor pertambangan, perkebunan, dan industri sumber daya alam lainnya. "Upaya yang hanya dilakukan oleh KPK-RI Bersama Kementerian Kehutanan tidak cukup untuk menyelesaikan permasalahan multi-sektor yang ada di sektor sumber daya alam. Diperlukan tindakan kolektif yang luas, melibatkan banyak pemangku kepentingan, untuk mencapai kemajuan yang signifikan." (Kutipan dari responden KPK-RI-4)

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

Adanya Tekanan dari Organisasi Internasional untuk Mendorong Pendekatan yang lebih Kolaboratif di Sektor Sumber Daya Alam. Pada tahun 2009, sejumlah organisasi internasional mendorong agar KPK mengadopsi pendekatan yang lebih bersifat kolaboratif dalam tata kelola sumber daya alam di Indonesia, dengan menekankan pentingnya peningkatan partisipasi publik melalui kemitraan berbagai LSM lokal. Untuk mendukung upaya tersebut, para donor internasional memberikan bantuan keuangan kepada KPK-RI maupun LSM mitra guna membentuk inisiatif bersama yang bertujuan mengintegrasikan prinsip-prinsip anti-korupsi ke dalam pengelolaan sumber daya alam. "Sebagai perwakilan dari LSM mitra yang fokus pada isu sumber daya alam, organisasi kami kemudian menjalin kemitraan dengan KPK-RI setelah difasilitasi awalnya dari donor internasional. Hal ini kemudian yang mendorong kami untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip antikorupsi ke dalam kerja sektoral kami." (Kutipan dari Responden LSM-3)

Pentingnya 'Mengawinkan' Tujuan Antikorupsi dengan Tujuan yang Lebih Luas Melalui Sebuah Aksi Kolektif. Para pemangku kepentingan yang terlibat dalam tata kelola sumber daya alam sering kali memiliki tujuan yang beragam. Sebagai contoh, Kementerian Kehutanan memprioritaskan upaya pelestarian lingkungan seperti perlindungan hutan, sementara beberapa LSM lebih fokus pada advokasi hak-hak masyarakat adat yang tinggal di kawasan hutan hujan. Salah satu responden mengungkapkan bahwa banyak pemangku kepentingan, terutama kementerian, merespons secara positif terhadap kerangka kerja inklusif yang ditawarkan melalui GNPSDA. Menyadari hal ini, KPK-RI memahami bahwa menyatukan tujuan dan misi antikorupsi dengan tujuan dan misi sektoral yang lebih luas akan menjadi kunci untuk mendorong keterlibatan luas dari para pemangku kepentingan dari sektor lainnya. "Setelah para pihak menyadari bahwa KPK-RI bersedia mengakomodasi berbagai kepentingan dan tujuan mereka masing-masing, banyak pihak khususnya dari berbagai Kementerian akhirnya menyambut dan bergabung ke dalam GNPSDA." (Kutipan dair Responden LSM-1)

Meskipun GNPSDA mencatat berbagai keberhasilan signifikan dalam pemberantasan korupsi antara tahun 2013 hingga 2018, gerakan ini terhenti pada tahun 2019. Berdasarkan Informasi yang diperoleh dari sepuluh wawancara, penelitian ini mengidentifikasi empat tantangan yang saling berkaitan dan berdampak terhadap kegagalan KPK-RI dalam mempertahankan GNPSDA sebagai strategi antikorupsi jangka panjang. Tantangan-tantangan tersebut meliputi kurangnya koordinasi antar anggota di dalam gerakan tersebut, munculnya ancaman dari para oligarki di sektor sumber daya alam, menurunnya dukungan politik dari pimpinan KPK-RI, serta belum adanya rencana suksesi untuk menjaga keberlanjutan GNPSDA.

Kurangnya Koordinasi Antar Aktor GNPSDA. Pada awal pembentukannya, GNPSDA diresmikan melalui nota kesepahaman Bersama (*Memorandum of Understanding*/MoU) yang ditandatangani oleh 12 kementerian pada Maret 2013. Seiring waktu, gerakan ini berkembang hingga mencakup 26 kementerian dan 32 pemerintah daerah pada tahun 2019. Namun, pertumbuhan yang cepat ini menuntut koordinasi yang lebih intensif, sesuatu hal yang tidak siap dikelola oleh tim inti GNPSDA. Keterbatasan sumber daya manusia dan kapasitas organisasi dalam tim inti menyebabkan kesulitan dalam mengoordinasikan kegiatan dan mempertahankan hubungan dengan para pemangku kepentingan baru, yang pada akhirnya melemahkan efektivitas gerakan ini. "Setelah peluncuran awal, tujuan GNPSDA berkembang secara signifikan dan menjadi terlalu ambisius. Baik KPK-RI maupun organisasi saya semakin kesulitan mengelola jumlah program dan pemangku kepentingan yang terus bertambah secara masif." (Kutipan dari Responden LSM-1)

Munculnya Ancaman dari Para Oligarki dari sektor Sumber Daya Alam. Seiring GNPSDA semakin kuat dan memperluas misinya untuk menangani isu-isu berisiko tinggi di sektor sumber daya alam, gerakan ini juga harus berhadapan dengan kepentingan oligarki yang telah mengakar di sektor sumber daya alam. Enam dari sepuluh partisipan menilai bahwa upaya GNPSDA seperti mendorong kepatuhan terhadap undang-undang perpajakan dan pencabutan izin pertambangan ilegal menjadi ancaman langsung bagi elite berpengaruh yang selama ini diuntungkan oleh praktik korup di sektor sumber daya alam. Meskipun para responden wawancara tidak dapat memberikan bukti empiris langsung, terdapat persepsi kuat bahwa elite tersebut memberikan ancaman dengan cara menekan berbagai pihak agar GNPSDA dibubarkan. "Kegiatan GNPSDA akhirnya dihentikan karena banyak pihak-pihak berpengaruh merasa terusik. Mengusik praktik-

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

praktik yang telah lama mereka jalankan, misalnya penghindaran pajak melalui suap." (Kutipan dari Responden KPK-RI-1)

Kurangnya Dukungan Politik dari Pimpinan KPK-RI. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002, komisioner KPK-RI wajib berganti setiap empat tahun, yang mengakibatkan perubahan kepemimpinan dalam tiga periode berbeda antara tahun 2013 hingga 2019 (periode selama GNPSDA berlangsung). Penelitian ini menemukan bahwa dukungan politik terhadap GNPSDA sangat bervariasi sepanjang periode kepemimpinan tersebut. Banyak responden menyatakan bahwa elite/oligarki berupaya melemahkan GNPSDA dengan memengaruhi kepemimpinan KPK-RI terutama dalam proses pengambilan Keputusan terkait GNPSDA. Efektivitas GNPSDA sangat bergantung pada gaya kepemimpinan dan juga komitmen dari para komisioner KPK-RI, di mana kepemimpinan yang kuat menjadi faktor kunci bagi keberlanjutan inisiatif ini. "Menurut saya, GNPSDA secara resmi telah berakhir pada tahun 2019,terutama ketika tim kami mengusulkan penyelenggaraan acara Tingkat nasional untuk mengevaluasi kemajuan program GNPSDA, tetapi pimpinan KPK-RI yang baru menolak usulan tersebut dan tanpa memberikan alasan apa pun terhadap penolakan acara." (Parafrase dari Partisipan KPK-RI-3)

Terbatasnya Sumber Daya Manusia dan Ketiadaan Rencana Suksesi GNPSDA di Internal KPK-RI. Selain berkurangnya dukungan politik dari pimpinan tertinggi, GNPSDA juga mengalami kekurangan personel untuk menjalankan dan melanjutkan program. Tidak ada penambahan pegawai baru yang ditugaskan untuk mengelola gerakan ini, meskipun fokus dan jejaringnya terus berkembang. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa para pegawai "senior" yang sebelumnya telah memprakarsai dan mengoordinasikan kegiatan GNPSDA, kemudian dipindahkan ke unit-unit lain di KPK-RI, tanpa adanya strategi suksesi yang jelas terlebih dahulu terhadap keberlangsungan GNPSDA. Ketiadaan "penerus" tongkat estafet GNPSDA ini sangat menghambat kemampuan gerakan ini untuk mempertahankan kegiatannya dalam jangka panjang. "Beberapa pegawai KPK-RI yang berperan penting dalam pengembangan GNPSDA secara tiba-tiba dipindahkan ke direktorat lain yang tidak ada kaitannya dengan GNPSDA sama sekali. Setelah kejadian itu, kami sebagai mitra LSM menyadari kesalahan terbesar kami yakni tidak mendorong adanya perencanaan suksesi formal di internal KPK-RI." (Kutipan dari Responden LSM-1)

Meskipun GNPSDA pada akhirnya gagal untuk bertahan sebagai sebuah strategi antikorupsi yang berkelanjutan di sektor sumber daya alam, semua responden wawancara sepakat bahwa pengembangan gerakan nasional serupa tetap dapat menjadi strategi yang berharga untuk memberantas korupsi di sektor-sektor lain di masa mendatang. Temuan tambahan dalam penelitian ini mengusulkan dua langkah antisipatif utama untuk meningkatkan keberlanjutan gerakan-gerakan di masa depan: (i) penguatan kelembagaan yang lebih formal atas gerakan tersebut, dan (ii) pengembangan basis data yang komprehensif untuk mendukung misi gerakan tersebut.

Perlunya Penguatan Kelembagaan GNPSDA secara Formal. Pada saat pembentukannya tahun 2013, berbagai instansi bergabung dengan GNPSDA secara sukarela melalui penandatanganan nota kesepahaman (MoU), yang menyebabkan inisiatif ini terbentuk sebagai koalisi informal alih-alih sebagai organisasi yang dilembagakan secara resmi. Akibatnya, GNPSDA sangat bergantung pada kehendak politik dari para pemangku kepentingan yang terlibat, khususnya komitmen dari para pemimpin, untuk mempertahankan program maupun misinya. Para partisipan menekankan bahwa inisiatif serupa di masa depan sebaiknya diformalkan sebagai lembaga resmi agar dapat menjamin komitmen yang lebih kuat dan mengikat dari semua pihak yang terlibat. "GNPSDA seharusnya dibentuk sebagai satuan tugas resmi, seperti contohnya Satgas 1-1-5 yang dibentuk oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan untuk memberantas illegal fishing." (Kutipan dari Responden KPK-RI-1)

Pentingnya Membangun Basis Data untuk Mendukung Misi GNPSDA. Berkaca dari berbagai tantangan yang dulu dihadapi oleh GNPSDA, para partisipan juga menekankan pentingnya membangun basis data yang kuat untuk mendukung perencanaan strategis gerakan tersebut. Basis data ini akan menghimpun informasi penting yang terkait dengan misi dan prioritas GNPSDA, termasuk penilaian dampak, analisis risiko, dan pemetaan aktor untuk setiap isu utama. Basis data ini akan memungkinkan tim inti GNPSDA untuk memprioritaskan isu secara lebih efektif dan menghindari perluasan beban kerja yang berlebihan, yang turut berkontribusi pada runtuhnya gerakan ini. "GNPSDA seharusnya membangun basis data komprehensif yang memeta-

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

kan isu-isu utama di sektor sumber daya alam. Hal ini akan memungkinkan kami untuk menilai prioritas dengan lebih baik dan memfokuskan rencana aksi pada inisiatif yang memiliki dampak paling besar bagi publik." (Kutipan dari Responden LSM-1)

Bagian dari tulisan ini berfungsi untuk mengontekstualisasikan temuan-temuan dari hasil penelitian ini dan juga mengeksplorasi bagaimana hasil penelitian memberikan kontribusi terhadap literatur yang terkait dengan model *Network Governance* (NG) dan juga literatur terkait isu-isu korupsi.

Pertanyaan Penelitian Pertama

Apa yang memotivasi KPK-RI dalam mengadopsi dan menerapkan model NG, yakni melalui pembentukan GNPSDA, sebagai strategi untuk memerangi korupsi di sektor sumber daya alam? Salah satu temuan penelitian ini telah mengungkapkan bahwa faktor pendorong KPK-RI dalam mengadopsi model NG adalah adanya kebutuhan dan tekanan dari eksternal untuk mengintegrasikan tujuan antikorupsi dengan tujuan sektoral lainnya yang lebih luas. Temuan ini mengungkapkan bahwa Pegawai KPK-RI menyadari misi pemberantasan korupsi di sektor sumber daya alam harus juga selaras dan dikawinkan dengan misi lainnya seperti misi pelestarian lingkungan dan juga misi perlindungan hak-hak masyarakat adat. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pemerintah sering kali mengadopsi model NG untuk mempromosikan nilai-nilai demokratis karena dapat menjembatani kepentingan publik dengan kepentingan pemerintah (Klijn dan Koppenjan, 2016). Hal ini juga sesuai dengan penelitian Emerson et al. (2012), yang menekankan bahwa '*kepentingan bersama*' merupakan pendorong penting dalam model NG, serta selaras dengan argumen Provan (2007) yang mengungkapkan bahwa organisasi cenderung mengimplementasikan model NG ketika mereka menyadari tidak-mampuan mereka untuk mencapai tujuan kompleks secara mandiri dan sendiri. Lebih lanjut, Provan (2007) juga menekankan bahwa rendahnya konsensus terkait "tujuan bersama" di antara para pemangku kepentingan cenderung mengurangi efektivitas kolaborasi dalam model NG tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa KPK-RI secara strategis akhirnya memperluas tujuan GNPSDA tidak hanya untuk pemberantasan korupsi, tetapi juga untuk mencakup isu-isu lingkungan dan hak asasi manusia, guna mendorong partisipasi yang lebih luas dari berbagai pemangku kepentingan.

Temuan penting lainnya dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan faktor pendorong dari tekanan internasional untuk KPK-RI segera mengadopsi model *Network Governance* (NG). Seperti telah dibahas sebelumnya dalam tinjauan pustaka, meta-analisis yang dilakukan oleh Klijn dan Koppenjan (2016) mengidentifikasi tren globalisasi sebagai faktor penting dalam mendorong perkembangan dan penerapan model NG. Temuan dari GNPSDA ini juga memperkuat hasil studi yang dilakukan oleh Hossu et al. (2018), yang menekankan peran aktor internasional dan lembaga donor sebagai promotor utama model NG. Selain itu, Indonesia, sebagai negara berkembang, secara historis telah menjadi penerima bantuan keuangan dan teknis yang signifikan dari bank pembangunan internasional dan lembaga donor (Mccawley, 2020). Oleh karena itu, temuan ini semakin memperkuat hipotesis bahwa tekanan eksternal dari organisasi internasional telah memengaruhi keputusan KPK-RI untuk mengadopsi pendekatan tata kelola kolaboratif yakni model NG dalam upaya mengurangi korupsi di sektor sumber daya alam.

Selain membahas faktor-faktor pendorong lahirnya GNPSDA, temuan dalam penelitian ini juga telah memberikan kontribusi terhadap literatur mengenai korupsi dengan membuktikan bagaimana keterbatasan strategi antikorupsi konvensional yang akhirnya mendorong pergeseran strategi menuju model NG. Pada penelitian ini, dapat dilihat bahwa ketergantungan pada pendekatan satu lawan satu atau metode semi-audit tidak cukup memadai untuk menangani korupsi sistemik di sektor sumber daya alam. Temuan ini sejalan dengan pengakuan *World Bank* (2003) bahwa pendekatan multi-pemangku muncul sebagai alternatif yang diperlukan untuk menggantikan mekanisme administratif konvensional, terutama dalam sektor-sektor yang ditandai oleh risiko korupsi yang kompleks dan saling terhubung.

Selain itu, temuan studi ini juga mengaitkan kelemahan dari strategi-strategi antikorupsi sebelumnya dengan tantangan yang lebih luas dalam tata kelola sumber daya alam. Sebagai contohnya, temuan studi ini menunjukkan bahwa korupsi di sektor ini melibatkan banyak aktor,

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

termasuk perusahaan swasta dan pejabat pemerintah daerah. Dengan demikian, pendekatan yang terbatas hanya pada kerja sama dengan satu kementerian yakni Kementerian Lingkungan Hidup saja tidak akan memadai. Pengamatan ini konsisten dengan temuan Kolstad et al. (2008), yang melaporkan bahwa korupsi dalam pengelolaan sumber daya alam dapat terjadi di berbagai tahap, mulai dari ekstraksi hingga aktivitas ekspor, dan sering kali melibatkan beragam aktor. Oleh karena itu, keputusan KPK-RI untuk mengadopsi model NG melalui pembentukan GNPSDA dapat dipahami sebagai respons terhadap keterbatasan strategi anti-korupsi konvensionalnya sekaligus sebagai respon terhadap sifat korupsi di sektor sumber daya alam yang saling terhubung dan multi-aktor.

Pertanyaan Penelitian Kedua

Faktor-faktor apa yang menyebabkan KPK-RI gagal mempertahankan GNPSDA sebagai strategi anti-korupsi jangka panjang yang berbasis pada prinsip-prinsip di dalam model NG? Penelitian ini menemukan bahwa tantangan-tantangan yang telah menghambat perkembangan GNPSDA, serta pelajaran yang diperoleh dari pembubaran tersebut, telah memberikan kontribusi terhadap bagi literatur tentang strategi antikorupsi.

Pertama, terkait dengan literatur mengenai isu-isu antikorupsi, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu faktor utama yang menyebabkan pembubaran GNPSDA adalah kurangnya dukungan politik dari pimpinan KPK-RI. Pengamatan ini sejalan dengan temuan dari *Transparency International Indonesia* (2021), yang menyoroti bahwa banyak inisiatif antikorupsi gagal karena mengabaikan prevelansi korupsi yang secara mendasar sangat bergantung terhadap situasi/dinamika politik, khususnya di negara-negara berkembang. Temuan ini juga mendukung argumen Brinkerhoff (2000) mengenai pentingnya membangun kemauan politik (*political will*) dalam merancang dan mengimplementasikan reformasi antikorupsi. Dalam konteks GNPSDA secara khusus, penelitian ini mengungkapkan adanya perubahan kemauan politik yang signifikan setelah pengangkatan pimpinan baru KPK-RI pada tahun 2019, yang menciptakan lingkungan yang tidak kondusif bagi keberlanjutan inisiatif tersebut. Dengan demikian, pembubaran GNPSDA dapat dilihat sebagai contoh nyata bagaimana ketiadaan komitmen politik yang berkelanjutan dapat merusak keberhasilan strategi antikorupsi.

Kedua, berkaitan dengan pelajaran yang dapat diambil (*lesson learned)*, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peresmian GNPSDA sebagai kelembagaan resmi dapat melindungi gerakan tersebut dari gejolak politik dan memastikan keberlanjutannya dalam jangka panjang. Namun, hasil ini bertentangan dengan temuan Cole (2015), yang menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan anti-korupsi justru dikaitkan dengan meningkatnya persepsi terhadap korupsi, berdasarkan analisis regresi terhadap *Corruption Perceptions Index* (CPI) dari tahun 1984 hingga 2012. Cole (2015) memberikan catatan bahwa hasil penelitian tersebut mungkin disebabkan oleh keterbatasan CPI dalam mencerminkan tingkat korupsi yang sebenarnya secara akurat. Selain itu, Treisman (2007) mencatat bahwa meskipun tingkat persepsi dan tingkat aktual di lapangan terkait korupsi terkadang saling berhubungan erat, hubungan tersebut tidak selalu mengindikasikan *output* yang positif. Oleh karena itu, mengingat kontradiksi tersebut, temuan terkait penguatan kelembagaan dalam penelitian ini perlu ditafsirkan secara hati-hati, terutama dengan mempertimbangkan keterbatasan jumlah partisipan wawancara dalam penelitian GNPSDA ini.

Pelajaran penting lainnya yang ditemukan dari penelitian ini adalah perlunya pembangunan basis data yang komprehensif dan strategis untuk mendukung inisiatif seperti GNPSDA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa membangun sistem informasi yang kuat dapat membantu gerakan antikorupsi dalam memprioritaskan kegiatan, memilah risiko, dan merespons ancaman eksternal secara lebih efektif. Temuan ini sejalan dengan studi-studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa upaya pengurangan korupsi lebih cenderung berhasil ketika didukung oleh analisis ekonomi-politik yang sistematis dan alat pengambilan keputusan berbasis data (World Bank, 2003; Søreide, 2011). Pengembangan basis data semacam ini akan memungkinkan GNPSDA mengelola koordinasi antar pemangku kepentingan dan pelaksanaan program secara lebih baik, sekaligus mengurangi risiko beban kerja yang berlebihan dan kelelahan internal.

Terakhir, terkait dengan literatur mengenai model NG, penelitian ini mengidentifikasi hambatan berupa munculnya perlawanan dari kelompok elite di sektor sumber daya alam sebagai

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap runtuhnya GNPSDA. Meskipun literatur yang ada saat ini masih terbatas dalam membahas secara langsung bagaimana perlawanan elite memengaruhi keberlanjutan model NG, temuan dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Esmark (2003) yang menemukan bahwa model NG dapat mengancam elite dengan melemahkan kendali eksklusif mereka atas proses pengambilan keputusan. Demikian pula,penelitian dari Sørensen (2002) menemukan bahwa keterlibatan aktor-aktor baru melalui kerangka NG menantang dominasi elite dalam sebuah sistem politik. Dalam kasus GNPSDA, reformasi seperti penegakan perpajakan yang lebih ketat dan pencabutan izin tambang ilegal mengganggu kepentingan para oligarki yang berpengaruh. Akibatnya, kelompok elite ini melakukan upaya terkoordinasi untuk membubarkan GNPSDA, yang menunjukkan kerentanan inisiatif antikorupsi ketika harus berhadapan dengan struktur kekuasaan yang telah mengakar.

Simpulan

Sebagai rangkuman, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi alasan di balik pengadopsian model *Network Governance* (NG) oleh KPK-RI melalui inisiatif GNPSDA, serta menyelidiki tantangan dan hambatan yang telah menyebabkan pembubaran dari gerakan tersebut. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi KPK-RI dalam mengadospi model NG didorong dari ketidakmampuan strategi antikorupsi konvensional dan juga diperkuat oleh mandat hukum yang menuntut partisipasi publik lebih tinggi. Selain itu, tekanan eksternal, tingkat kompleksitas korupsi di sektor sumber daya alam, tekanan dari organisasi internasional, dan kebutuhan untuk menyelaraskan agenda antikorupsi dengan tujuan dari sektor lain yang lebih luas juga memperkuat keputusan KPK-RI untuk mengadopsi model ini.

Namun, meskipun GNPSDA telah mencatat berbagai pencapaian, gerakan ini tidak dapat berlanjut karena kombinasi dari berbagai tantangan, seperti lemahnya koordinasi internal, perubahan politik dalam kepemimpinan KPK-RI, ketiadaan pengukuhan kelembagaan secara lebih formil, serta adanya perlawanan balik dari kelompok elit/oligarki yang berkuasa. Temuan ini menyiratkan bahwa meskipun model *Network Governance* memiliki potensi sebagai model yang cukup menjanjikan dalam upaya pemberantasan korupsi, namun keberlanjutan model ini sangat bergantung pada dukungan kelembagaan yang kuat, kehendak politik yang konsisten, dan perencanaan strategis untuk memastikan strategi yang bekerlanjutan.

Selain itu, penelitian ini mengakui bahwa metode penelitian yang digunakan memiliki keterbatasan yang signifikan terhadap temuan yang dihasilkan. Peneliti ini hanya mengandalkan wawancara dengan pegawai KPK-RI dan anggota LSM yang bertindak sebagai penggagas GNPSDA. Sangat mungkin bahwa terdapat aktor lain di sekitar proses inisiasi dan pengembangan GNPSDA yang memiliki pengaruh penting, sehingga perspektif mereka seharusnya pasti memperkaya data dan membantu menjawab pertanyaan penelitian ini. Namun, karena keterbatasan sumber daya dan waktu yang tersedia, penelitian ini belum mencakup keterlibatan para pemangku kepentingan utama lainnya dalam GNPSDA, seperti contoh kementerian lain dan pemerintah daerah, yang juga memiliki peran signifikan sebagai peserta dalam gerakan nasional ini. Selain itu, penting untuk diakui adanya potensi bias peneliti dalam menafsirkan hasil wawancara dalam penelitian ini.

Berangkat dari keterbatasan tersebut, penelitian yang akan datang dapat mengeksplorasi perspektif dari aktor-aktor lain yang terlibat dalam GNPSDA, di luar para penggagas utama gerakan ini (pegawai KPK-RI dan anggota LSM). Penelitian di masa depan dapat mencakup eksplorasi pandangan dari pemangku kepentingan penting lainnya, seperti perwakilan dari kementerian lain, pemerintah daerah, dan pihak swasta yang juga menjadi anggota GNPSDA. Sebagai contoh, kemungkinan studi lanjutan dari penelitian ini dapat dilakukan melalui wawancara dengan perwakilan dari Kementerian Kehutanan, yang memiliki peran penting sebagai anggota jaringan yang bertugas melaksanakan rencana aksi dan program GNPSDA. Wawancara tersebut akan bertujuan untuk menggali motivasi dan kesulitan yang dialami oleh Kementerian Kehutanan selama menjadi anggota aktif GNPSDA. Melibatkan organisasi-organisasi ini dalam wawancara memiliki potensi untuk memperkaya jawaban atas pertanyaan penelitian, khususnya terkait tantangan-tantangan yang menghambat perkembangan GNPSDA sebagai model Network Governance.

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

Akan sangat penting juga agar di penelitian yang akan datang, dapat dikumpulkan dan dibandingkan berbagai bukti empiris terkait faktor-faktor yang mendorong penerapan maupun kegagalan model NG dalam berbagai sistem politik dan struktur sosial yang berbeda. Hal ini mengingat tren penerapan model NG sebagai pendekatan antikorupsi semakin berkembang secara internasional. Oleh karena itu, studi di masa depan dapat dilakukan dengan fokus pada studi kasus di lintas negara. Sebagai contoh, penelitian mendatang dapat melakukan meta-analisis yang membandingkan hasil dan temuan dari proyek penelitian ini dengan temuan dari studi-studi lain yang juga menganalisis studi kasus di satu atau lebih negara terkait penerapan model NG, khususnya dalam konteks strategi antikorupsi.

Referensi

Asian Development Bank. (2020). *Indonesia and the Asian Development Bank: Fifty years of partnership*. https://www.adb.org/sites/default/files/publication/615791/indonesia-adb-50-years.pdf

Azungah, T. (2018). Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383–400. https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035.

Brinkerhoff, D. W. (2000). Assessing political will for anti-corruption efforts: an analytic framework.*Public Administration and Development*, 20(3), 239–252. https://doi.org/10.1002/1099-162x(200008)20:3%3C239::aid-pad138%3E3.0.co;2-3

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. 5th ed., Oxford, Oxford University Press.

Cole, W. M. (2015). Institutionalizing a global anti-corruption regime: Perverse effects on country outcomes, 1984–2012. *International Journal of Comparative Sociology*, 56(1), 53–80. https://doi.org/10.1177/0020715215578885

Esmark, A. (2003). *Network governance between publics and elites*. Roskilde University. Retrieved from Centre for Democratic Network Governance website: https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/3439719/Working_Paper_2003_2.pdf

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Graycar, A. (2015). Corruption: Classification and analysis. *Policy and Society*, 34(2), 87–96. https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.04.001

Hossu, C. A., Ioja, I. C., Susskind, L. E., Badiu, D. L., & Hersperger, A. M. (2018). Factors driving collaboration in natural resource conflict management: Evidence from Romania. *Ambio*, 47(7), 816–830. https://doi.org/10.1007/s13280-018-1016-0

Indonesia Corruption Eradication Commission. (2021). *The annual report of Indonesia Corruption Eradication Commission*. Jakarta: Indonesia Corruption Eradication Commission . Retrieved from Indonesia Corruption Eradication Commission website: https://cms.kpk.go.id/storage/2688/Laporan-Tahunan-KPK-2021.pdf

Indonesia Corruption Watch, Transparency International Indonesia, & Pusat Studi Anti Korupsi FH UGM. (2021). Laporan pemantauan dua tahun kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi 2019–2021. https://antikorupsi.org/sites/default/files/dokumen/Laporan%20Hasil%20Evaluasi%20Dua%20Tahun%20Kinerja%20KPK.pdf

Jain, N. (2021, Feb. 11). Survey versus interviews: Comparing data collection tools for exploratory research. *The Qualitative Report*, 26(2), 541–554, https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4492.

Juwono, V. (2016, May 1). Berantas korupsi: a political history of governance reform and anti-corruption initiatives in Indonesia 1945-2014. [*Doctoral Dissertation*, London School of

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

Economics]. Retrieved June 12, 2023, from etheses.lse.ac.uk website: http://etheses.lse.ac.uk/3381/

Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). The shift toward network governance: Drivers, characteristics and manifestations. In J. Bouckaert & S. Van de Walle (Eds.), *Theory and practice of public sector reform* (1st ed., pp. 20–38). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315714141

Kolstad, I., Søreide, T., & Williams, A. (2008). *Corruption in natural resource management - An introduction*. U4 Brief, 2008:2. Retrieved from https://www.cmi.no/publications/2936-corruption-in-natural-resource-management-an

Kroeze, R. (2021). Colonial normativity? Corruption in the Dutch–Indonesian Relationship in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries. *Palgrave Studies in Comparative Global History*, 173–208. https://doi.org/10.1007/978-981-16-0255-9_7

Mphendu, U., & Holtzhausen, N. (2016). Successful anti-corruption initiatives in Botswana, Singapore and Georgia Lessons for South Africa. *Administratio Publica*, 24(2). Retrieved from https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/61220/Mphendu_Successful_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mccawley, P. (2020). Indonesia and the Asian Development Bank fifty years of partnership. Retrieved from https://www.adb.org/sites/default/files/publication/615791/indonesia-adb-50-years.pdf

Nochta, T., Skelcher, C. (2020). Network governance in low-carbon energy transitions in European cities: A comparative analysis. *Energy Policy*, 138. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111298

Östensson, O. (2020). Transparency in extractive industry commodities trading (WIDER Working Paper No. 2020/172). The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER). https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2020/929-7

Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Ronceray, M. (2023, February 27). *No time like the present to fight corruption: Innovative practice for a wicked development problem*. Retrieved June 12, 2023, from ECDPM website: https://ecdpm.org/work/no-time-present-fight-corruption-innovative-practice-wicked-development-problem

Rapp, C. (2020). Hypothesis and theory: Collaborative governance, natural resource management, and the trust environment. *Frontiers in Communication*, 5. https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00028

Secco, L., Favero, M., Masiero, M., & Pettenella, D. M. (2017). Failures of political decentralization in promoting network governance in the forest sector: Observations from Italy. *Land Use Policy*, 62, 79–100. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.11.013

Søreide, T., & Truex, R. (2011). *U4 ISSUE Collaboration against corruption?: Multistakeholder groups in natural resource management.* Retrieved from https://www.cmi.no/publications/file/4055-collaboration-against-corruption.pdf

Søreide, T., & Rose-Ackerman, S. (2017). Corruption in state administration (Working Paper No. 2017/2). Norwegian School of Economics, Department of Accounting, Auditing and Law. https://www.nhh.no

Sørensen, E. (2002). Democratic theory and network governance. *Administrative Theory &*

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)

Praxis, 24(4), 693–720. https://doi.org/10.1080/10841806.2002.11029383S

Transparency International. (2016). *Transparency International - What is Corruption?* Retrieved from Transparency.org website: https://www.transparency.org/what-is-corruption#define

Transparency International Indonesia. (2021, June 4). *Indonesian Government Fails to Prove Its Anti-Corruption Commitment among the Member States*. Retrieved June 12, 2023, from Transparency International Indonesia website: https://ti.or.id/indonesian-government-fails-to-prove-its-anti-corruption-commitment-among-the-member-states/

Transparency International. (2022). *2022 corruption perceptions index*. Retrieved June 12, 2023, from Transparency International website: https://www.transparency.org/en/cpi/2022

Treisman, D. (2007, December 19). *What have we learned about the causes of corruption from ten years of cross-national empirical research*. Retrieved August 28, 2023, from Social Science Research Network website: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1077293

UNODC. (2020). *Indonesia: Anti-corruption*. Retrieved June 12, 2023, from Unodc.org website: https://www.unodc.org/indonesia/en/issues/anti-corruption.html

World Bank Public Sector Board. (2003). *Reforming public institutions and strengthening* governance*: a World Bank strategy*. Washington, DC: World Bank.

Yin, R. K. (2011, Sept. 26). *Qualitative research from start to finish (1st edition)*. Guilford Press.

Zander, S., Trang, S., & Kolbe, L. M. (2016). Drivers of network governance: a multitheoretic perspective with insights from case studies in the German wood industry. *Journal of Cleaner Production*, 110, 109–120. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.010

Copyright © 2025, Integritas: Jurnal Antikorupsi
2615-7977 (ISSN Online) | 2477-118X (ISSN Print)