

LAPORAN AKHIR
STUDI DAMPAK

EXTRACTIVE INDUSTRIES TRANSPARENCY INITIATIVE (EITI)

INDONESIA



**KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN
REPUBLIK INDONESIA**

JAKARTA, AGUSTUS 2018

RINGKASAN EKSEKUTIF

Studi dampak ini bertujuan untuk meninjau pelaksanaan kegiatan EITI Indonesia beserta dampaknya dan memberikan rekomendasi agar EITI Indonesia memberi dampak yang lebih besar bagi masyarakat sesuai dengan peran yang seharusnya disandang EITI Indonesia, yaitu menjadi mediator dan katalisator terbangunnya suasana transparansi dan akuntabilitas industri ekstraktif yang mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam gerakan reformatif ke arah tata kelola yang baik dan berkelanjutan. Lingkup studi dampak ini meliputi tinjauan capaian fungsional, tinjauan capaian organisasional, dan tinjauan tata kelola organisasi. Metode yang digunakan adalah metode komparasi, yaitu membandingkan data realitas yang diperoleh dari hasil observasi dokumen dan wawancara dengan keadaan ideal yang seharusnya terjadi, berdasarkan indikator-indikator acuan.

Hasil tinjauan capaian fungsional menunjukkan bahwa, meskipun EITI Indonesia mampu membuat sektor industri ekstraktif meningkat transparansi dan akuntabilitasnya dibandingkan tanpa keberadaannya, dalam keaktifannya selama 2010-2017 transparansi dan akuntabilitas di sektor industri ekstraktif belum secara sistematis dan signifikan menunjukkan peningkatan lebih lanjut. Hal ini berkaitan dengan hasil tinjauan capaian organisasional yang menunjukkan bahwa manajemen program kerja di EITI Indonesia belum berbentuk sistem manajemen sehingga dampak capaiannya tidak secara sistemik-sistematis diperkirakan, diukur, dan dievaluasi untuk diperbaiki atau ditingkatkan lebih lanjut. Pengendalian manajerial program kerja tergantung pada Pemerintah Republik Indonesia dari segi input sumber daya organisasi (*hardware*) dan pada EITI Internasional dari segi input *guidance* dan standar operasional (*software*). Orientasi manajerialnya bersifat operasional untuk pemenuhan standar EITI dan melayani kehendak politis reformasi tata kelola industri ekstraktif, bukan bersifat strategis untuk meningkatkan suasana transparansi dan akuntabilitas di wilayah publik yang mendorong partisipasi aktif masyarakat di sektor industri ekstraktif. Keadaan eksistensial organisasi seperti itu tak lepas dari kualitas tata kelolanya yang lebih memosisikan EITI Indonesia sebagai agen pemerintah daripada agen negara atau agen publik.

Rekomendasi perbaikan yang diusulkan disini adalah memperkuat landasan legal untuk meningkatkan independensi EITI Indonesia, memperkuat perangkat mekanisme tata kelola organisasi, dan mengintensifkan program komunikasi publik untuk meningkatkan transparansi.

DAFTAR ISI

RINGKAKASAN EKSEKUTIF	2
DAFTAR ISI	3
Daftar Tabel & Gambar	4
1. PENDAHULUAN	5
2. LINGKUP STUDI DAMPAK	6
3. METODOLOGI	8
4. TINJAUAN CAPAIAN FUNGSIONAL EITI INDONESIA	8
4.1. Peran EITI Indonesia dan Definisi Konsep-Konsep Capaian Fungsionalnya	9
4.1.1. Definisi Konsep Transparansi	9
4.1.2. Definisi Konsep Akuntabilitas	12
4.2. Perumusan Indikator Capaian Fungsional	12
4.2.1. Perumusan Indikator Transparansi Internal	13
4.2.2. Perumusan Indikator Transparansi Eksternal	15
4.2.3. Perumusan Indikator Akuntabilitas	16
4.3. Pengumpulan Data Capaian Fungsional	18
4.4. Evaluasi Terhadap Capaian Fungsional	22
4.5. Kesimpulan Evaluasi Capaian Fungsional	24
5. TINJAUAN CAPAIAN ORGANISASIONAL EITI INDONESIA	25
5.1. Kerangka Manajemen Program Kerja	25
5.2. Perumusan Indikator Capaian Organisasional	27
5.3. Pengumpulan Data Capaian Organisasional	28
5.4. Evaluasi Terhadap Capaian Organisasional	30
5.5. Kesimpulan Evaluasi Capaian Organisasional	32
6. TINJAUAN TATA KELOLA ORGANISASI EITI INDONESIA	32
6.1. Falsafah Pendirian EITI Indonesia	32
6.2. Perumusan Indikator Kualitas Tata Kelola	35
6.3. Pengumpulan Data Kualitas Tata Kelola	35
6.4. Evaluasi Kualitas Tata Kelola Organisasi EITI Indonesia	37
6.5. Kesimpulan Evaluasi Tata Kelola Organisasi EITI Indonesia	39
7. EVALUASI KOMPREHENSIF DAN KESIMPULAN	39
8. REKOMENDASI PERBAIKAN	42
Referensi, Daftar Lampiran	45

Daftar Tabel & Gambar

Tabel 1: Indikator Transparansi Internal	15
Tabel 2: Indikator Transparansi Eksternal	16
Tabel 3: Indikator Akuntabilitas (Transparansi Eksternal-Aksional)	17
Tabel 4: Contoh Rumusan Indikator Transparansi Internal KKKS	18
Tabel 5: Rangkuman Pengumpulan Besaran Indikator Transparansi Internal	19
Tabel 6: Rangkuman Pengumpulan Besaran Indikator Transparansi Eksternal	20
Tabel 7: Rangkuman Pengumpulan Besaran Indikator Akuntabilitas	21
Tabel 8: Indikator Capaian Organisasional	27
Tabel 9: Status Sumber Data untuk Tinjauan Capaian Organisasional	28
Tabel 10: Rangkuman Pengumpulan Data Capaian Organisasional	29
Tabel 11: Indikator Kualitas Tata Kelola	35
Tabel 12: Rangkuman Data Tata Kelola EITI Indonesia	36
Tabel 13: Potensi Peningkatan Antusiasme	42
Tabel 14: Pantauan Aktivitas Kunjungan Laman <i>Website & Shareability</i>	44
Gambar 1: Hubungan Antar Lingkup Studi Dampak	7
Gambar 2: Alur Metode Studi Dampak	8
Gambar 3: Pergeseran Konsep Transparansi	10
Gambar 4: Aspek-Aspek Transparansi	11
Gambar 5: Wilayah Capaian Fungsional EITI Indonesia	13
Gambar 6: Implementasi EITI di Indonesia	23
Gambar 7: Sistem Manajemen Program Kerja	26
Gambar 8: Ketergantungan Manajerial EITI Indonesia	31
Gambar 9: Tata Kelola (<i>Governance</i>) Masyarakat dan Pengelolaan Sumber Daya Alam ...	33
Gambar 10: Tata Kelola dan Dampak Eksistensial Organisasi	41

1. PENDAHULUAN

Laporan ini dibuat sebagai laporan akhir (*final report*) hasil penugasan berdasarkan Perjanjian Kontrak Kerja Nomor PKK-01/PPK/EITI.SD.2/5/2018 dan PKK-02/PPK/EITI.SD.2/5/2018 tertanggal 30 Mei 2018, yaitu penugasan untuk melakukan tinjauan (*review*) terhadap pelaksanaan kegiatan EITI Indonesia beserta dampaknya dan memberikan rekomendasi agar EITI Indonesia memberi dampak yang lebih besar bagi masyarakat sesuai dengan asas pendiriannya. Singkatnya, laporan ini merupakan hasil studi dampak atau penelitian tentang dampak dari peran dan kegiatan EITI Indonesia dari sejak disahkan pendiriannya sampai saat ini. Penelitian dilakukan selama bulan Juni dan Juli 2018, sedangkan finalisasi laporan dilakukan pada bulan Agustus 2018.

Pada dasarnya EITI Indonesia didirikan untuk berperan sebagai mediator dan katalisator terbangunnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan industri ekstraktif sehingga pada akhirnya mendorong gerakan transformatif ke arah tata kelola industri ekstraktif yang baik dan berkelanjutan. Industri ekstraktif yang dimaksud disini mencakup sektor minyak dan gas (MIGAS) dan sektor pertambangan (mineral dan batubara). Dalam pelaksanaan kegiatannya, EITI Indonesia mengikuti standar internasional yang ditetapkan *EITI Association*, suatu organisasi *non-profit* internasional yang anggotanya merupakan konstituen dari berbagai negara, perusahaan ekstraktif dan organisasi masyarakat madani yang mendukung tujuan terbangunnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya minyak, gas dan tambang. Standar internasional EITI versi terakhir yang diikuti EITI Indonesia adalah versi kelima, tahun 2016. Namun karena upaya keanggotaan EITI Indonesia dalam *EITI Association* berawal dari tahun 2013, sebelum standar versi kelima tahun 2016 disahkan, maka tinjauan dalam studi ini mempertimbangkan pula standar internasional EITI versi sebelumnya.

Studi dampak ini dilaksanakan melalui observasi data sekunder dan wawancara pihak-pihak terkait. Data sekunder yang dimaksud adalah dokumen-dokumen yang diterbitkan EITI Indonesia melalui *website*, seperti misalnya Laporan Rekonsiliasi, Laporan Kontekstual, dan Laporan Kegiatan Tahunan EITI Indonesia dari tahun 2013 sampai saat ini, serta dokumen-dokumen dan sumber-sumber lain yang relevan. Observasi data sekunder menjadi penting karena dampak dari suatu kegiatan sistematis organisasi seperti EITI Indonesia pasti dapat ditelusuri melalui dokumen-dokumen yang dipergunakan atau dihasilkan oleh organisasi itu.

Wawancara dilakukan untuk mendalami dan melengkapi informasi yang diperoleh dari observasi data sekunder tersebut.

2. LINGKUP STUDI DAMPAK

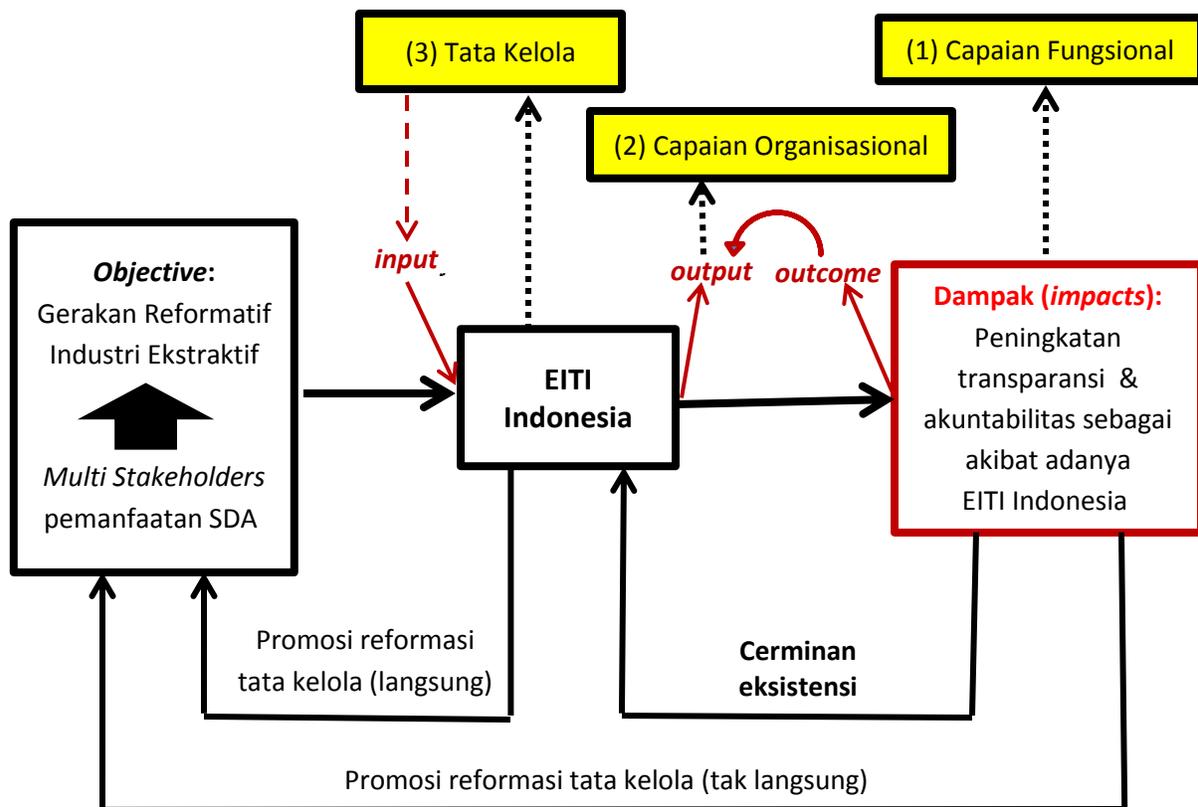
Dampak dari keberadaan suatu organisasi bisa bersifat positif (sesuai dengan harapan) maupun negatif (berlawanan dengan harapan). Dampak positif, dampak yang diharapkan, adalah akibat logis dari *outcome* operasional organisasi, mencerminkan apa yang diakui sebagai tujuan dan misi organisasi itu di masyarakat. Studi ini terfokus pada dampak positif EITI Indonesia. Artinya, penelitian tentang dampak yang dilakukan disini merupakan penyelidikan apakah EITI Indonesia berperan atau berfungsi di masyarakat sebagaimana tujuan dan misi, atau maksud awal dari pendiriannya. Oleh karena itu, **lingkup pertama** dari studi dampak ini dinamakan **tinjauan capaian fungsional EITI Indonesia**.

Adapun capaian fungsional EITI Indonesia tentu bukan diperoleh secara kebetulan atau karena keberuntungan, melainkan karena upaya sistematis dan terorganisasi dalam bentuk pelaksanaan program-program kerja yang membutuhkan pengerahan intensif sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya finansial. Bagaimana EITI Indonesia sebagai suatu organisasi secara sistematis merencanakan program-program kerja dengan sasaran-sasaran (*outputs*) yang bisa memaksimalkan capaian fungsionalnya (*outcome*), melaksanakan program-program kerja secara konsisten dan persisten, mengevaluasi dan mengendalikan pelaksanaan program-program kerja agar sejalan dengan sasarannya atau mengalami perbaikan capaian (*output*) nya, menunjukkan seberapa tinggi kualitas organisasional EITI Indonesia. Agar capaian fungsionalnya tinggi, EITI Indonesia sebagai suatu organisasi harus dijalankan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, **lingkup kedua** dari studi dampak ini dinamakan **tinjauan capaian organisasional EITI Indonesia**.

Tingkat keberhasilan EITI Indonesia yang terindikasi dari capaian organisasional maupun fungsionalnya tak bisa lepas dari sistem tata kelola organisasi dan kualitas pelaksanaannya. Yang dimaksud sistem tata kelola organisasi adalah bagaimana organisasi EITI Indonesia tersusun dari organ-organ di dalamnya, bagaimana interaksi antar organ-organ tersebut, dan prinsip-prinsip apa yang berlaku sebagai acuan organ-organ dalam interaksinya satu sama lain. Semakin baik sistem tata kelola organisasi, semakin tinggi capaian organisasional dan fungsionalnya. Oleh karena itu, **lingkup ketiga** dari studi dampak ini

dinamakan **tinjauan tata kelola organisasi EITI Indonesia**. Tinjauan tata kelola organisasi akan membedah sistem tata kelola dari aspek struktur, mekanisme dan prinsip tata kelola yang diimplementasikan, apakah sesuai dengan praktik sistem tata kelola organisasi yang baik. Rekomendasi perbaikan akan diusulkan agar sistem tata kelola EITI Indonesia mampu secara maksimal meningkatkan capaian organisasional dan capaian fungsionalnya.

Rangkaian hubungan antar ketiga lingkup studi dampak tersebut diilustrasikan pada gambar 1 berikut ini.



Gambar 1: Hubungan Antar Lingkup Studi Dampak

Dari gambar tersebut terlihat bahwa lingkup pertama (capaian fungsional) EITI Indonesia adalah tinjauan pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas industri ekstraktif sebagai konsekuensi keberadaan EITI Indonesia. Lingkup kedua (capaian organisasional) adalah tinjauan pada efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi (*input*) dalam program-program kerja untuk mencapai sasaran (*output*) yang sesuai dengan tujuan dan misinya (*outcome*). Sedangkan lingkup ketiga (tata kelola) meliputi tinjauan pada organ-organ internal beserta interaksi dan prinsip-prinsipnya yang menjamin kualitas tersedianya sumber

daya (*input*) dan operasional organisasi untuk efektivitas-efisiensi pencapaian sasaran organisasional dan peningkatan capaian fungsional. Tujuan akhir dari seluruh proses adalah perbaikan yang berkelanjutan (gerakan reformatif) industri ekstraktif yang secara tidak langsung dipromosikan oleh peningkatan transparansi dan akuntabilitas dan secara langsung diharapkan melalui promosi intensional (terprogram) oleh EITI Indonesia.

3. METODOLOGI

Studi dampak ini menggunakan metode komparasi, yaitu melakukan perbandingan antara data realitas yang diperoleh dari hasil observasi dokumen dan keadaan ideal yang seharusnya terjadi. Keadaan ideal merujuk pada konsep esensial tertentu yang sebagian indikator acuannya sudah diformulasikan di dalam standar internasional EITI. Jika untuk suatu konsep esensial standar internasional EITI tidak menyebutkan secara eksplisit indikator acuannya, perumusan indikator harus dilakukan terlebih dahulu melalui operasionalisasi konsep itu. Dengan demikian, alur dari studi dampak ini meliputi: [1] perumusan indikator acuan keadaan ideal; [2] pengumpulan data realitas; [3] evaluasi diskrepansi realitas dan keadaan ideal; [4] penyusunan kesimpulan dan rekomendasi.



Gambar 2: Alur Metode Studi Dampak

4. TINJAUAN CAPAIAN FUNGSIONAL EITI INDONESIA

Untuk meninjau capaian fungsional, peran atau fungsi dari EITI Indonesia di masyarakat sebagaimana dimaksudkan sejak awal pendiriannya harus diketahui terlebih dahulu. Peran atau fungsi seperti itu biasanya tercermin dalam pernyataan visi-misi dan tujuan yang dicanangkan organisasi. Konsep-konsep esensial yang secara eksplisit terlibat di dalamnya harus didefinisikan dengan jelas agar mudah dirumuskan indikatornya. Jadi, sebelum mulai

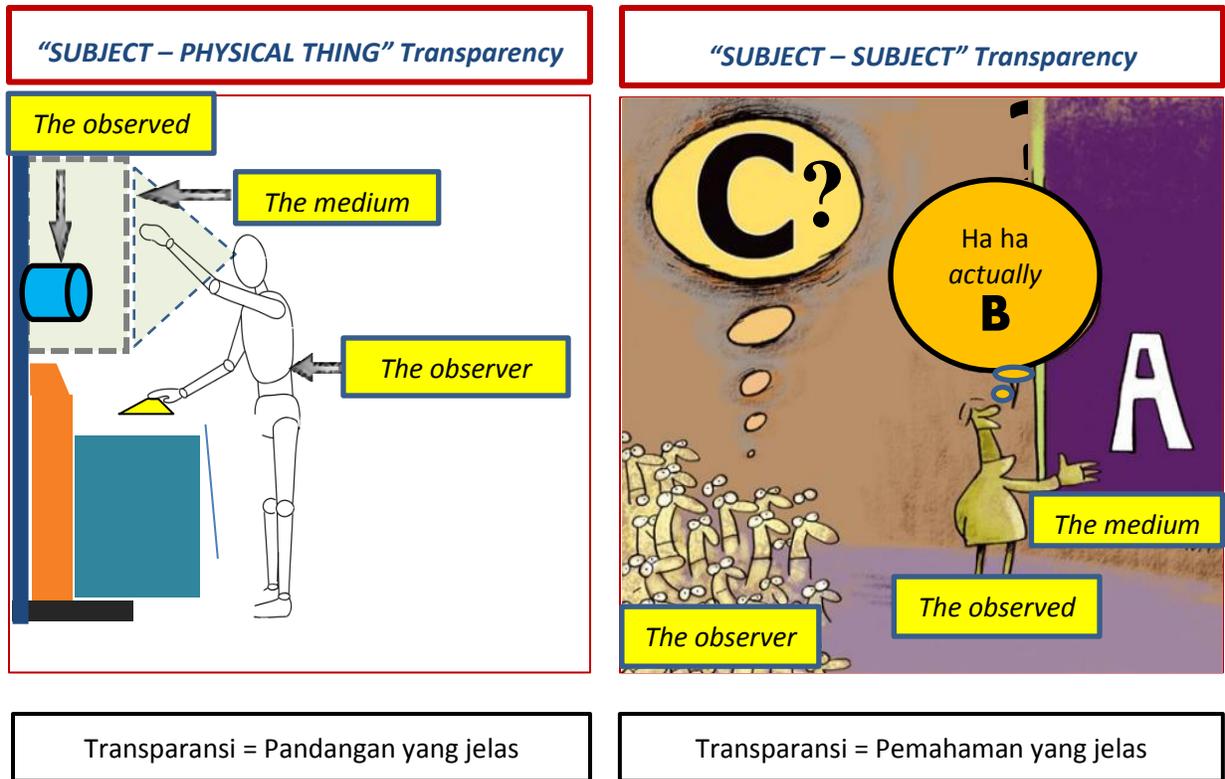
melakukan tinjauan capaian fungsional EITI Indonesia sesuai dengan alur metode yang dijelaskan sebelumnya, definisi konsep-konsep terkait perlu ditetapkan terlebih dahulu.

4.1. Peran EITI Indonesia dan Definisi Konsep-Konsep Capaian Fungsionalnya

Sebagaimana telah disebutkan, EITI Indonesia didirikan untuk berperan sebagai mediator dan katalisator terbangunnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan industri ekstraktif sehingga pada akhirnya mendorong gerakan reformatif ke arah tata kelola industri ekstraktif yang baik dan berkelanjutan. Suksesnya peran/fungsi EITI Indonesia diukur dari besarnya peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan industri ekstraktif. Disini konsep transparansi dan konsep akuntabilitas harus didefinisikan sebelum dirumuskan indikator capaian/peningkatannya.

4.1.1. Definisi Konsep Transparansi

Pada awalnya kata “transparansi” dipakai untuk menjelaskan suatu keadaan fisik ketika cahaya bisa menembus suatu medium seperti misalnya kaca, sedemikian sehingga mata pengamat (*the observer*) bisa melihat dengan jelas benda (*the observed*) yang terletak di balik kaca tersebut (*the medium*). Acuan makna kata transparansi adalah “pandangan yang jelas”. Pada perkembangan selanjutnya, kata transparansi digunakan secara luas dan metaforis mencakup “pandangan” terhadap hal-hal abstrak (non-fisik) seperti misalnya institusi pelayanan publik. Tujuannya adalah untuk menekankan kejelasan pemahaman publik terhadap informasi keputusan, tindakan, aturan, kebijakan, dan proses layanan institusi sehingga tidak menyesatkan masyarakat pengguna informasi. Penggunaan kata transparansi secara metaforis pada konteks sosial menggeser makna acuan “pandangan yang jelas” menjadi “pemahaman yang jelas” dalam kerangka acuan komunikasi antar subjek (institusi pemasok informasi dan masyarakat pengguna informasi). Dalam hal ini, institusi tertentu (*the observed*) menyampaikan informasi dengan bahasa tertentu (*the medium*) kepada masyarakat pengguna informasi (*the observer*) sedemikian sehingga diperoleh pemahaman yang jelas (Endro 2015).

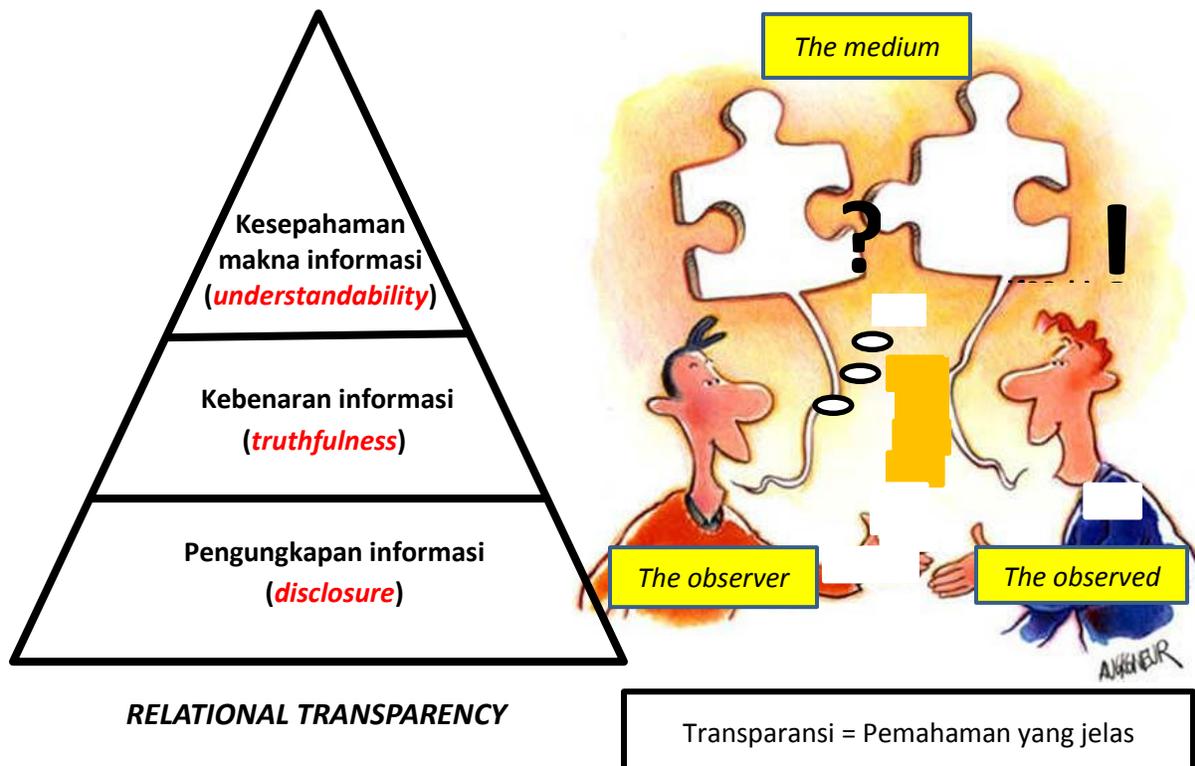


Gambar 3: Pergeseran Konsep Transparansi

Dalam kerangka acuan komunikasi antar subjek, baik subjek pemasok informasi (institusi) maupun subjek penerima/pengguna informasi (masyarakat atau pihak pengguna), keduanya harus bertahan sebagai "subjek" dalam status hakikinya ketika informasi disampaikan, diterima dan dipahami. Informasi yang disampaikan tidak boleh "merusak" subjek pemasok maupun subjek pengguna dari status hakikinya sebagai subjek tertentu. Dalam hubungan personal misalnya, informasi yang disampaikan tidak boleh melanggar privasi atau tidak boleh merusak martabat pribadinya sebagai manusia. Sedangkan dalam hubungan institusional, informasi yang disampaikan tidak boleh merusak status hakiki institusi dalam perannya di masyarakat, seperti misalnya tidak boleh melanggar undang-undang kerahasiaan negara yang wajib dipatuhi setiap institusi di dalam negara itu. Oleh karena itu, transparansi dalam kerangka acuan komunikasi antar subjek sifatnya relasional (*relational transparency*) dan memiliki kandungan etika. Semakin dekat hubungan antara subjek pemasok informasi dan subjek penerima informasi, semakin banyak dan semakin mendalam informasi yang boleh dan harus

disampaikan untuk saling dipahami bersama. Singkatnya dapat disimpulkan bahwa definisi transparansi dapat dirumuskan sebagai “komunikasi etis yang efektif” (Endro 2015).

Transparansi sebagai komunikasi etis antar subjek yang efektif memiliki tiga aspek yang tidak terpisahkan, yaitu: (1) pengungkapan informasi (*disclosure*); (2) kebenaran informasi (*truthfulness*); dan (3) kesepahaman makna informasi (*understandability*). Dalam hubungan personal, transparansi merupakan suatu situasi yang memungkinkan seseorang mengetahui apa yang dirasakan, diketahui, dan dilakukan oleh orang lain. Suasana kognitif dalam transparansi merupakan suasana yang terbentuk melalui komunikasi etis yang efektif. Seseorang dikatakan transparan jika dia mau mengkomunikasikan data tentang dirinya, data tersebut benar sesuai kenyataan, dan apa yang dikomunikasikan dapat dipahami. Suatu organisasi dikatakan transparan jika menyampaikan laporan tentang dirinya (*disclosure*), laporan itu benar sesuai kenyataan (*truthful*), dan laporan itu dapat dipahami (*understandable*). Pelaporan (*disclosure*), kebenaran (*truthfulness*) dan kesepahaman (*understandability*) merupakan tiga aspek transparansi yang tak terpisahkan.



Gambar 4: Aspek-Aspek Transparansi

4.1.2. Definisi Konsep Akuntabilitas

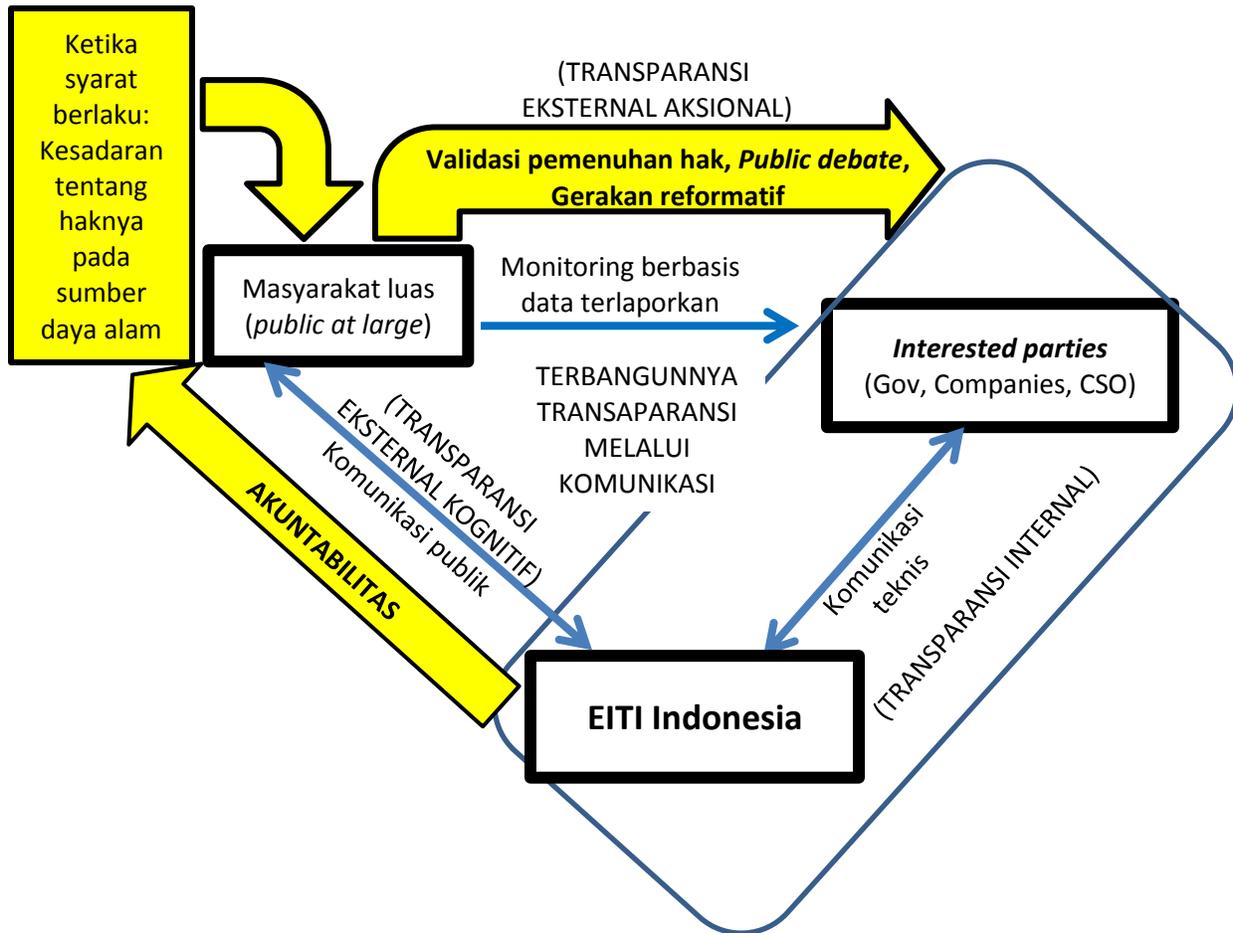
Konsep akuntabilitas berkaitan erat dengan transparansi. Tanpa transparansi, tidak ada akuntabilitas. Transparansi merupakan cara bagaimana akuntabilitas seharusnya berlangsung. Namun akuntabilitas mensyaratkan adanya kesadaran pihak-pihak penerima/pengguna informasi bahwa mereka memiliki hak untuk menuntut diperolehnya informasi itu. Tanpa kesadaran atau upaya aktif subjek penerima/pengguna informasi tentang hak-haknya, akuntabilitas kehilangan konteksnya. Oleh karena itu, akuntabilitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau upaya subjek penyedia informasi untuk menjalankan transparansi guna memenuhi hak penerima/pengguna informasi. Transparansi hanya meliputi aspek-aspek kognitif (pemahaman) saja, sementara akuntabilitas meliputi pula aspek aksional (pemenuhan hak penerima/pengguna informasi).

4.2. Perumusan Indikator Capaian Fungsional

Peran dari EITI Indonesia adalah sebagai mediator dan katalisator terbangunnya transparansi diantara *interested parties* (pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan industri ekstraktif) dan sekaligus terbangun transparansi antara *interested parties* dan masyarakat luas. Jadi dapat dikatakan ada dua wilayah transparansi dalam hal ini, yaitu: transparansi internal wilayah diantara *interested parties* dan transparansi eksternal wilayah antara *interested parties* dan masyarakat luas. Kedua wilayah transparansi menggunakan “bahasa” yang berbeda, bahasa teknis yang biasanya hanya dipahami *interested parties* di wilayah transparansi internal dan bahasa publik yang bisa dipahami masyarakat umum di wilayah transparansi eksternal. Agar terbangun transparansi internal, setiap *interested party* harus mau dan mampu menyampaikan laporan yang benar dan dapat dipahami *interested parties* yang lain. Sedangkan EITI Indonesia berfungsi sebagai mediator dan katalisator bagi semua *interested parties* untuk mewujudkan transparansi eksternal dengan mentransformasikan laporan *interested parties* ke dalam bahasa yang bisa dipahami masyarakat luas.

Dalam perannya, EITI Indonesia juga menyadarkan masyarakat luas tentang haknya pada sumber daya alam ekstraktif. Kesadaran masyarakat itu menjadi konteks bagi tumbuhnya akuntabilitas pengelolaan industri ekstraktif. Akuntabilitas merupakan suasana aksional yang memanfaatkan suasana kognitif yang terbangun dari transparansi eksternal. Aspek-aspek

akuntabilitas tercermin dari suasana aksional itu. Karena itu, jika aspek-aspek transparansi eksternal dinamakan kelompok aspek transparansi eksternal kognitif, aspek-aspek akuntabilitas bisa dinamakan kelompok aspek transparansi eksternal aksional. Gambaran wilayah capaian fungsional EITI Indonesia diilustrasikan sebagai berikut ini.



Gambar 5: Wilayah Capaian Fungsional EITI Indonesia

4.2.1. Perumusan Indikator Transparansi Internal

Sebagaimana telah dijelaskan diatas, transparansi internal memiliki tiga dimensi/aspek, yaitu *disclosure*, *truthfulness*, *understandability*. Masing-masing dirumuskan indikatornya untuk mengukur tingkatan dan perubahan tingkatan transparansi yang terjadi. Basis data yang dipakai sebagai pertimbangan untuk merumuskan indikator transparansi internal adalah laporan

rekonsiliasi. Dalam setiap laporan rekonsiliasi yang dibuat rekonsiliator (akuntan independen) selalu ditunjukkan data: perbedaan nilai awal sebelum rekonsiliasi, besaran nilai yang disesuaikan dalam rekonsiliasi, dan besaran perbedaan nilai yang tidak dapat direkonsiliasi. Secara berurutan ketiga data tersebut memiliki korelasi dengan aspek *understandability*, aspek *disclosure*, dan aspek *truthfulness*. Penjelasan rumusan indikatornya diuraikan sebagai berikut ini.

- (a) Institusi yang sungguh-sungguh mempunyai kemauan untuk menyampaikan laporan (*disclosure*) tidak akan menghindar dan tidak akan dalam posisi terpaksa hingga memberikan laporan yang sembarangan. Indikator aspek *disclosure* transparansi internal yang ideal adalah tidak adanya institusi yang absen memberi laporan dan tidak adanya institusi yang memberikan laporan sembarangan dengan besaran nilai yang harus disesuaikan rekonsiliator sangat besar. Semakin kecil besaran nilai yang harus disesuaikan rekonsiliator dalam laporan rekonsiliasi, semakin transparan. Institusi yang gagal menyampaikan laporan berarti 100% nilai yang seharusnya dilaporkan akan dianggap harus disesuaikan rekonsiliator.
- (b) Institusi yang sungguh-sungguh mempunyai kemauan memastikan kebenaran laporannya akan merespon positif permintaan klarifikasi dari rekonsiliator sedemikian sehingga besaran perbedaan nilai yang tidak dapat direkonsiliasi nihil. Indikator aspek *truthfulness* transparansi internal yang ideal adalah tidak adanya institusi yang menolak klarifikasi dan tidak adanya perbedaan nilai yang tidak dapat direkonsiliasi. Semakin kecil besaran perbedaan nilai yang tidak dapat direkonsiliasi, semakin transparan.
- (c) Institusi yang sungguh-sungguh mempunyai kemampuan untuk menyampaikan laporan yang dapat dipahami (*understandability*) tidak akan memberikan laporan yang perbedaan nilai awal (sebelum proses rekonsiliasi) sangat besar. Besarnya perbedaan nilai awal yang disampaikan dalam laporan menunjukkan lemahnya kesepahaman pada cara melaporkan data di dalam laporan. Indikator aspek *understandability* transparansi internal yang ideal adalah nihilnya perbedaan nilai awal yang dilaporkan. Semakin kecil besaran perbedaan nilai awal dilaporkan sebelum rekonsiliasi, semakin transparan.

Tabel 1: Indikator Transparansi Internal

No.	Dimensi / Aspek	Indikator	Keterangan
1.	<i>Disclosure</i> [Di]	Besaran nilai (data) yang disesuaikan rekonsiliator dalam laporan rekonsiliasi	Semakin kecil besaran nilai yang disesuaikan rekonsiliator dalam laporan rekonsiliasi, semakin transparan.
2.	<i>Truthfulness</i> [Ti]	Besaran perbedaan nilai yang tidak dapat direkonsiliasi	Semakin kecil besaran perbedaan nilai yang tidak dapat direkonsiliasi, semakin transparan
3.	<i>Understandability</i> [Ui]	Besaran perbedaan nilai awal (sebelum proses rekonsiliasi)	Semakin kecil besaran perbedaan nilai awal yang dilaporkan sebelum rekonsiliasi, semakin transparan

4.2.2. Perumusan Indikator Transparansi Eksternal

Berbeda dengan rumusan indikator transparansi internal yang dapat menggunakan basis data laporan rekonsiliasi sebagai bahan pertimbangan, indikator transparansi eksternal harus mencari basis data lainnya. Sebabnya, *interested parties* pada transparansi internal saling berinteraksi dalam operasinya dengan menggunakan “bahasa” teknis yang saling mereka pahami sendiri, sedangkan masyarakat luas umumnya menggunakan bahasa publik untuk memanfaatkan data atau informasi yang terdapat dalam laporan rekonsiliasi. Disini lah letak salah satu peran EITI Indonesia untuk mengkomunikasikan kepada publik data atau informasi yang terdapat di dalam laporan rekonsiliasi dengan bahasa yang mudah dipahami masyarakat umum. Oleh karena itu, indikator aspek *disclosure* dan indikator aspek *understandability* transparansi eksternal berbeda dari transparansi internal.

Dalam hal ini, ketepatan waktu data EITI Indonesia dipublikasikan bisa dipergunakan sebagai indikator aspek *disclosure* transparansi eksternal. Keterlambatan publikasi mengindikasikan kelemahan transparansi, karena data bisa dianggap terlambat oleh masyarakat pengguna data, misalnya untuk maksud antisipatif ikut serta dalam menggerakkan reformasi tata kelola ke arah yang lebih baik. Semakin tepat waktu mengindikasikan semakin transparannya pengelolaan industri ekstraktif. Indikator aspek *truthfulness* transparansi eksternal sama dengan indikator aspek *truthfulness* transparansi internal, karena kebenaran

tidak mungkin mendua. Sedangkan indikator aspek *understandability* transparansi eksternal bisa direpresentasikan oleh jumlah penggunaan data yang dipublikasi EITI Indonesia untuk berbagai kebutuhan di masyarakat, seperti misalnya untuk riset, penyusunan kebijakan, rekapitulasi anggaran, dan lain sebagainya. Asumsinya adalah bahwa jika data digunakan maka data itu dipahami. Memang tidak mudah menghitung jumlah penggunaan data tersebut, namun jumlah pihak yang mengunduh (*download*) data melalui *website* EITI Indonesia bisa menjadi proksi jumlah orang yang memahami atau tingkat kesepahaman terhadap data pengelolaan industri ekstraktif yang dipublikasikan EITI Indonesia.

Tabel 2: Indikator Transparansi Eksternal

No.	Dimensi / Aspek	Indikator	Keterangan
1.	<i>Disclosure</i> [De]	Ketepatan waktu data EITI Indonesia dipublikasikan.	Semakin tepat waktu publikasi data EITI Indonesia, semakin transparan.
2.	<i>Truthfulness</i> [Te]	Besaran perbedaan nilai yang tidak dapat direkonsiliasi.	Semakin kecil besaran perbedaan nilai yang tidak dapat direkonsiliasi, semakin transparan
3.	<i>Understandability</i> [Ue]	Jumlah penggunaan data yang dipublikasi EITI Indonesia untuk berbagai kebutuhan di kalangan masyarakat.	Semakin banyak penggunaan data EITI Indonesia, semakin transparan.

4.2.3. Perumusan Indikator Akuntabilitas

Konteks akuntabilitas belum sepenuhnya berkembang di Indonesia, karena masyarakat luas belum sepenuhnya memiliki kesadaran (*awareness*) tentang perlunya transparansi. Padahal masyarakat luas memiliki hak pada sumber daya alam ekstraktif yang dikelola *interested parties* dan perlu berkomunikasi dengan *interested parties* dalam suasana kognitif yang transparan untuk mendorong perbaikan tata kelola industri ekstraktif yang dapat menjamin haknya. Oleh karena itu, transparansi eksternal harus diperluas tidak hanya mencakup suasana kognitif tetapi juga mencakup kesadaran aksional untuk sampai pada tingkat akuntabilitas. Salah satu peran EITI Indonesia adalah meningkatkan akuntabilitas atau kesadaran aksional

(transparansi eksternal-aksional) ini. Jika tingkat akuntabilitas naik, publik akan mencermati apakah haknya terpenuhi sebagai akibat dari pengelolaan industri ekstraktif yang sudah dilaporkan, ikut serta dalam perdebatan publik tentang ketepatan kebijakan pengelolaan industri ekstraktif berdasarkan data yang sudah dilaporkan, dan ikut serta dalam gerakan reformatif untuk memperbaiki kebijakan pengelolaan industri ekstraktif. Tiga indikator ini cukup representatif mewakili tingkat akuntabilitas pengelolaan industri ekstraktif.

Tabel 3: Indikator Akuntabilitas (Transparansi Eksternal-Aksional)

No.	Dimensi / Aspek	Indikator	Keterangan
1.	Validasi pemenuhan hak milik (VH)	Jumlah validasi pemenuhan hak milik yang memakai data publikasi EITI Indonesia sebagai acuan.	Semakin banyak validasi pemenuhan hak milik yang memakai data publikasi EITI Indonesia sebagai acuan, semakin akuntabel.
2.	<i>Public debate</i> (PD)	Jumlah <i>public debate</i> yang memakai data publikasi EITI Indonesia sebagai acuan.	Semakin banyak <i>public debate</i> yang memakai data publikasi EITI Indonesia sebagai acuan, semakin akuntabel.
3.	Gerakan reformatif tata kelola yang baik (GR)	Jumlah reformasi (perbaikan) kebijakan yang memakai data publikasi EITI Indonesia sebagai acuan.	Semakin banyak reformasi kebijakan yang memakai data publikasi EITI Indonesia sebagai acuan, semakin akuntabel.

Gerakan reformatif merupakan implikasi aksional dari suasana kognitif transparansi yang diusung oleh EITI Indonesia. Jika ada ketidak-beresan pengelolaan industri ekstraktif yang diidentifikasi dari suasana transparan tersebut, maka usulan atau aksi untuk mereformasi tata kelola industri ekstraktif dengan sendirinya akan timbul. Indikasi adanya suasana kognitif yang mengarah pada suasana aksional tersebut adalah adanya *public debate*. Semakin banyak *public debate* berbasis data EITI Indonesia, semakin kuat posisi EITI Indonesia dari posisinya sebagai mediator dan katalisator transparansi dan menjadi penggerak reformasi tata kelola industri ekstraktif yang baik.

4.3. Pengumpulan Data Capaian Fungsional

Besaran indikator transparansi internal diperoleh dari perhitungan nilai selisih absolut (mengabaikan positif atau negatifnya dari nilai selisih) dari data yang dilaporkan entitas pelapor dan dilakukan proses rekonsiliasi oleh rekonsiliator. Jadi, sumber data mentahnya adalah laporan rekonsiliasi pengelolaan industri ekstraktif tahun 2009 sampai dengan 2015 yang sudah dipublikasikan. Rumus perhitungannya dapat diilustrasikan pada contoh indikator transparansi kelompok Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) dalam kaitannya dengan kualitas data yang dilaporkannya yaitu ketika diverifikasi rekonsiliator dalam perbandingannya dengan data yang dilaporkan SKK MIGAS, sebagai berikut ini.

Tabel 4: Contoh Rumusan Indikator Transparansi Internal KKKS

No.	Indikator Transparansi KKKS	Rumusan	Rumus
1.	<i>Understandability</i> [Ui]	Nilai absolut perbedaan awal sebelum rekonsiliasi	$\frac{ X_{\text{SKK MIGAS, Pra Rekon}} - X_{\text{KKKS, Pra Rekon}} }{ X_{\text{KKKS, Paska Rekon}} } \times 100\%$
2.	<i>Truthfulness</i> [Ti]	Nilai absolut perbedaan akhir setelah rekonsiliasi	$\frac{ X_{\text{SKK MIGAS, Paska Rekon}} - X_{\text{KKKS, Paska Rekon}} }{ X_{\text{KKKS, Paska Rekon}} } \times 100\%$
3.	<i>Disclosure</i> [Di]	Nilai absolut selisih data yang disesuaikan rekonsiliator	$\frac{ X_{\text{KKKS, Pra Rekon}} - X_{\text{KKKS, Paska Rekon}} }{ X_{\text{KKKS, Paska Rekon}} } \times 100\%$

Catatan: Nilai absolut data paska rekonsiliasi dipakai sebagai basis.

Hasil perhitungan besaran indikator transparansi internal dapat dilihat pada tabel Lampiran laporan ini. Dalam hal ini, nilai beda pra rekonsiliasi diambil nilai terkecil dengan pertimbangan bahwa masalah *understandability* adalah masalah bilateral atau multilateral, bukan masalah keteledoran satu pihak dalam penyampaian data, sehingga nilai terkecil lebih merepresentasikan ketidak-sepahaman esensial dalam pengolahan dan pelaporan data. Nilai rekonsiliasi dan nilai yang tidak dapat direkonsiliasi diambil nilai terbesar, dengan pertimbangan bahwa nilai-nilai tersebut sudah melalui pengujian data dalam proses rekonsiliasi. Rangkuman hasil perhitungan besaran indikator transparansi disajikan pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5: Rangkuman Pengumpulan Besaran Indikator Transparansi Internal

DIMENSI	Kelompok Entitas Pelapor	Besaran Indikator Ketidak-transparanan (%)						
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
		LapRek1	Laporan Rekonsiliasi 2	Lap. Rekonsiliasi 3	Lap Rek4	Lap Rek5		
D_i	Kontraktor Migas	0.7 – 153	0.0 – 24	0.0 – 200	0.0 – 20	0.0 – 256	0.2 – 262	0.0 – 184
	Dit. Pengelola Migas	1.2 – 1.8	18.5 – 94	0.0 – 0.0	0.0 – 26	0.0 – 42	2.4 – 112	0.0 – 100
	Dit. Pndapatan Migas	0.0 – 10.4	0.0 – 16	0.0 – 0.0	4.8 – 16	4.8 – 8.0	0.0 – 0.5	0.3 – 6.0
	Kontraktor Minerba	1.6 – 513	4.2 – 17	4.9 – 15	0.0 – 1.3	0.0 – 1.6	0.0 – 91	0.3 – 17
	Dit. Adm Minerba	2.0 – 100	0.7 – 2.4	4 – 39604	0.0 – 1.2	0.0 – 7.5	0.0 – 3.5	0.0 – 232
	Rangkuman	0.0 – 513	0.0 – 94	0 – 39604	0.0 – 26	0.0 – 256	0.0 – 262	0.0 – 232
T_i	Kontraktor Migas	0.0 – 3.9	0.0 – 5.8	0.0 – 26	0.0 – 5.3	0.0 – 6.1	0.0 – 122	0.0 – 122
	Dit. Pengelola Migas	0.0 – 1.0	0.0 – 48	0.0 – 20	0.0 – 2.3	0.0 – 3.8	0.0 – 4.8	0.0 – 55
	Dit. Pndapatan Migas	0.0 – 2.1	0.1 – 56	0.1 – 2.4	0.0 – 5.7	0.0 – 6.5	0.0 – 552	0.8 – 2.5
	Kontraktor Minerba	2.1 – 72	0.1 – 0.6	0.2 – 2.5	0.0 – 2.0	0.0 – 2.1	0.7 – 3.5	0.1 – 1.4
	Dit. Adm Minerba	2.0 – 316	0.1 – 0.6	0.2 – 2.5	0.0 – 2.0	0.0 – 1.7	0.7 – 3.4	0.1 – 1.4
	Rangkuman	0.0 – 316	0.0 – 56	0.0 – 26	0.0 – 5.3	0.0 – 6.1	0.0 – 122	0.0 – 122
U_i	Kontraktor Migas	0.7 – 154	0.8 – 69	0.2 – 189	0.0 – 29	0.0 – 258	0.2 – 258	0.0 – 487
	Dit. Pengelola Migas	0.0 – 156	0.8 – 48	0.0 – 151	0.0 – 28	0.0 – 264	0.2 – 258	0.0 – 219
	Dit. Pndapatan Migas	0.0 – 5.2	8.0 – 31.4	0.0 – 70.0	0.1 – 20.4	0.0 – 13	0.4 – 362	0.8 – 6.3
	Kontraktor Minerba	3.4 – 612	12.7–17.4	0 – 39704	0.0 – 3.8	0.0 – 5.9	0 – 10.5	0.3 – 238
	Dit. Adm Minerba	3.6 – 532	12.7–17.3	0– 39608	0.0 – 2.0	0.0 – 5.8	0.0 – 4.6	17 – 239
	Rangkuman	0.0 – 613	0.8 – 69.5	0 – 39704	0.0 – 29.2	0.0 – 258	0.0 – 362	0.0 – 487

Keterangan: D_i = Dimensi *Disclosure* Transparansi Internal
 T_i = Dimensi *Truthfulness* Transparansi Internal
 U_i = Dimensi *Understandability* Transparansi Internal

Adapun besaran indikator transparansi eksternal dan indikator akuntabilitas dikumpulkan dari data yang beberapa diantaranya disajikan dalam Laporan Tahunan Kegiatan EITI Indonesia (*Annual Progress Report*) tahun 2013, 2014, 2015, 2016, dan 2017. Rangkuman hasil pengumpulan data terkait dengan besaran indikator transparansi eksternal dan indikator akuntabilitas disajikan pada tabel 6 dan tabel 7.

Tabel 6: Rangkuman Pengumpulan Besaran Indikator Transparansi Eksternal

DIMENSI	Indikator	Publikasi EITI Indonesia Tahun 2013	Publikasi EITI Indonesia Tahun 2014	Publikasi EITI Indonesia Tahun 2015	Publikasi EITI Indonesia Tahun 2016	Publikasi EITI Indonesia Tahun 2017
D_e	Ketepatan waktu data EITI Indonesia dipublikasikan.	Publikasi rekonsiliasi data tahun 2009 tgl. 22-04-2013	Publikasi rekon. data 2010-11 tgl. 21-04-2014 (Migas) 11-06-2014 (Minerba)	Publikasi rekonsiliasi data tahun 2012-2013 tanggal 24-10-2015		Publikasi rekonsiliasi data tahun 2014 tgl. 27-02-2017 & th. 2015 tgl. 05-12-2017.
	Rangkuman	Terlambat 2 th	Terlambat 1-2 th	Terlambat 0-1 th		Terlambat 0-1 th
T_e	Besaran perbedaan nilai yang tak dapat direkonsiliasi.	Rekonsiliasi data 2009: 0.0 – 316 %	Rekonsiliasi data 2010-2011: 0 – 56 %	Rekonsiliasi data 2012-13: 0.0 – 6.1 %		Rekonsiliasi data 2014 & 2015: 0.0 – 123
	Rangkuman	Ketidak-akurasi max. 316%	Ketidak-akurasi max. 56%	Ketidak-akurasi max. 6%		Ketidak-akurasi max. 123%
U_e	Jumlah penggunaan data yang dipublikasi EITI Indonesia	Publikasi media masa, artikel koran, komik, profil video, iklan layanan	9 x kegiatan diseminasi data EITI Indonesia	EITI data portal, workshop utk jurnalis	EITI data portal, <i>events</i> diseminasi data EITI Indonesia	
	Rangkuman	Diseminasi data	Diseminasi data	Sosialisasi penggunaan data	Penggunaan data belum terdeteksi	

Keterangan: D_e = Dimensi *Disclosure* Transparansi Eksternal
 T_e = Dimensi *Truthfulness* Transparansi Eksternal
 U_e = Dimensi *Understandability* Transparansi Eksternal

Tabel 7: Rangkuman Pengumpulan Besaran Indikator Akuntabilitas

DIMENSI	Indikator	Publikasi & Data Tahun 2013	Publikasi & Data Tahun 2014	Publikasi & Data Tahun 2015	Publikasi & Data Tahun 2016	Publikasi & Data Tahun 2017
VH	Jumlah validasi pemenuhan hak milik yang memakai data publikasi EITI Indonesia sbg acuan.	none	none	none	none	W: Riau mulai mnggunakan data EITI utk validasi DBH.
	Rangkuman	none	none	none	none	Mulai berkembang
PD	Jumlah <i>public debate</i> yang memakai data publikasi EITI Indonesia sbg acuan.	6x diskusi radio, sosialisasi tentang transparansi.	9x seminar/ workshop topik terkait industri ekstraktif	3x radio talkshow, 2x TV talkshow, FGD, workshop	FGD, 4x diskusi ttg <i>Beneficial Ownership & Panama paper</i>	
	Rangkuman	Public debate sosialisasi EITI	Public debate utk capacity building	Real public debate belum terdeteksi	Real public debate belum terdeteksi	Real public debate belum terdeteksi
GR	Jumlah reformasi (perbaikan) kebijakan yang memakai data publikasi EITI Indonesia sbg acuan.	none	none	none	none	<i>Roadmap of beneficiary ownership; commodity trading transparency</i>
	Rangkuman	none	none	none	none	Inisiatif mulai berkembang

Keterangan: VH = Validasi pemenuhan hak milik, misalnya Dana Bagi Hasil Daerah (DBH)
 PD = *Public debate* yang memakai data publikasi EITI Indonesia sebagai acuan
 GR = Gerakan reformatif tata kelola berbasis data publikasi EITI Indonesia

4.4. Evaluasi Terhadap Capaian Fungsional

EITI Indonesia diharapkan berperan sebagai mediator dan katalisator berkembangnya suasana transparansi dan akuntabilitas di sektor industri ekstraktif. Tabel 5, 6 dan 7 menunjukkan data perkembangan transparansi dan akuntabilitas industri ekstraktif selama keberadaan EITI Indonesia sejak tahun 2009/2010. Ketiga tabel tersebut berkaitan erat, karena transparansi internal menjadi syarat adanya transparansi eksternal (lihat $T_i = T_e$) dan transparansi eksternal menjadi cara bagaimana akuntabilitas pengelolaan industri ekstraktif berlangsung. Meskipun begitu, adanya transparansi internal tidak otomatis berkembang menjadi transparansi eksternal dan adanya transparansi eksternal tidak otomatis mencerminkan akuntabilitas. Karena, media komunikasi sebagai sarana kesepahaman (*understandability*) antar pihak-pihak pada transparansi internal berbeda dari media komunikasi pada transparansi eksternal; dan kesadaran publik akan haknya terhadap sumber daya alam ekstraktif belum sepenuhnya berkembang. Disini lah peran utama EITI Indonesia diharapkan, yaitu menjembatani transparansi internal agar berkembang menjadi transparansi eksternal dan menciptakan transparansi eksternal sebagai wujud akuntabilitas dengan meningkatkan kesadaran masyarakat akan haknya. Apakah peran itu sudah secara sistematis berhasil dilaksanakan EITI Indonesia? Analisis tabel 5, 6 dan 7 bisa memberi jawaban pertanyaan ini.

- (a) Tabel 5 menunjukkan bahwa, dilihat dari ketiga dimensinya, transparansi internal belum mengalami perbaikan yang signifikan dalam kurun waktu 2009 - 2015. Meskipun ada kecenderungan perbaikan pada dimensi/aspek keakurasian data (*truthfulness*), namun keakurasian akhir itu merupakan usaha luar biasa dari Tim Pelaksana dan Rekonsiliator dalam proses rekonsiliasi data. Pada dimensi/aspek *disclosure* dan *understandability*, transparansi internal relatif belum memadai dan secara konsisten tidak berubah. Artinya, kemauan entitas pelapor untuk menyampaikan laporan (*disclosure*) dan kemampuannya untuk memastikan laporannya layak dikirimkan (*understandability*) secara umum masih rendah. Persoalan ini pula yang dikeluhkan Rekonsiliator berkali-kali di dalam laporannya.
- (b) Tabel 6 menunjukkan bahwa, dilihat dari ketiga dimensinya, transparansi eksternal belum juga mengalami perbaikan signifikan. Akibatnya, dapat dipahami bahwa suasana transparan industri ekstraktif yang yang mau diusung EITI Indonesia di ruang publik belum sepenuhnya tampak. Masalah rendahnya transparansi eksternal berusaha diatasi EITI Indonesia dengan meningkatkan aspek *understandability* melalui diseminasi data dan sosialisasi penggunaan data, namun masih terlalu cepat

untuk melihat tingkat keberhasilannya saat ini. Apalagi fokus EITI Indonesia tampaknya masih terpecah pada upaya nyata memperbaiki transparansi internal dan aspek *disclosure* transparansi eksternal, yaitu mengejar keterlambatan publikasi data rekonsiliasi. Karena akibat dari keterlambatan itu sangat serius bagi EITI Indonesia sebagaimana pernah terjadi pada tahun 2015 saat status *compliant* EITI Indonesia ditangguhkan EITI Internasional.



Sumber: Laporan Kontekstual EITI Indonesia Tahun 2015

Gambar 6: Implementasi EITI di Indonesia

- (c) Tidak dapat dipungkiri bahwa pendirian EITI Indonesia pasti meningkatkan transparansi industri ekstraktif dibandingkan sebelum adanya EITI Indonesia. Bisa diperkirakan bahwa tanpa EITI Indonesia yang secara objektif menjalankan proses rekonsiliasi data, mutu pengelolaan industri ekstraktif tidak akan termonitor dan temuan ketidak-sinkronan data dalam pengelolaan industri ekstraktif tidak akan terdeteksi. Namun dari analisis Tabel 5 dan Tabel 6 diatas terlihat bahwa, meskipun keberadaan EITI Indonesia memiliki dampak positif, namun sejauh ini dampak positif itu belum secara sistematis meningkat. Penyebabnya, EITI Indonesia masih “terjerat” sebagai mediator pengembangan transparansi internal yang relatif masih resistan sehingga belum bisa efektif mengembangkan peran utamanya sebagai mediator dan

katalisator pengembangan transparansi eksternal industri ekstraktif di ruang publik. Peran strategis yang seharusnya disandang EITI Indonesia bergeser menjadi peran operasional untuk memenuhi target publikasi data rekonsiliasi (Laporan Rekonsiliasi). Dua kemungkinan penyebab terjadinya resistensi itu dapat disebutkan, yaitu:

- (1) Secara politis EITI Indonesia tidak memiliki cukup kekuasaan mempengaruhi entitas pelapor untuk menyampaikan laporan data pra-rekonsiliasi yang baik;
 - (2) Secara ekonomis tidak ada sanksi yang dapat memotivasi entitas pelapor untuk secara disiplin menyampaikan laporan data pra-rekonsiliasi yang baik.
- (d) Tabel 7 menunjukkan bahwa, dilihat dari ketiga dimensinya, akuntabilitas (transparansi eksternal-aksional) berkembang sangat lambat, terutama pada dimensi/aspek *public debate* yang memakai data publikasi EITI Indonesia sebagai acuan (PD). Pada tahun 2017-2018 memang mulai muncul inisiatif untuk menggunakan data publikasi EITI Indonesia sebagai acuan untuk validasi hak (VH) daerah terhadap Dana Bagi Hasil sektor migas dan inisiatif untuk gerakan reformatif tata kelola yang baik (GR) di bidang transparansi *beneficiary ownership* dan transparansi *commodity trading* di sektor industri ekstraktif. Tetapi, kedua inisiatif yang sangat positif itu tampaknya merupakan inisiatif yang berasal dari kehendak politis *top – down* dengan latar belakang pemenuhan *EITI Standard 2016*, bukan inisiatif yang secara sistematis berasal dari desakan masyarakat sebagai akibat dari suasana transparan (kognitif) industri ekstraktif di ruang publik yang telah terbentuk. Karena tidak muncul secara sistematis, momentum perkembangannya perlu terus-menerus dipertahankan melalui kehendak politis pula.

4.5. Kesimpulan Evaluasi Capaian Fungsional

Keberadaan EITI Indonesia tak dapat dipungkiri mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas sektor industri ekstraktif. Akan tetapi setelah didirikan dan dalam keaktifannya selama 5-6 tahun terakhir, transparansi dan akuntabilitas di sektor industri ekstraktif belum menunjukkan peningkatan lebih lanjut secara sistematis dan signifikan. Penyebab utamanya adalah bergesernya peran EITI Indonesia dari peran yang seharusnya bersifat strategis menjadi peran operasional yang fokusnya lebih pada proses rekonsiliasi data dan melayani kehendak atau inisiatif politis reformasi tata kelola industri ekstraktif. Peran strategis EITI Indonesia dan peningkatan capaian fungsionalnya yang sistematis sebagai mediator dan katalisator berkembangnya suasana transparansi dan akuntabilitas sektor industri ekstraktif akan terjadi

jika ditopang sistem manajemen organisasi yang kuat untuk mencapai target organisasi yang sesuai dengan tujuan fungsionalnya. Oleh karena itu tinjauan capaian organisasional EITI Indonesia dan sistem manajemen yang menopangnya, yaitu bagaimana program-program kegiatan organisasi direncanakan-dikoordinasikan-dimonitor-dikendalikan secara sistematis oleh otoritas pelaku organisasi, perlu dilakukan.

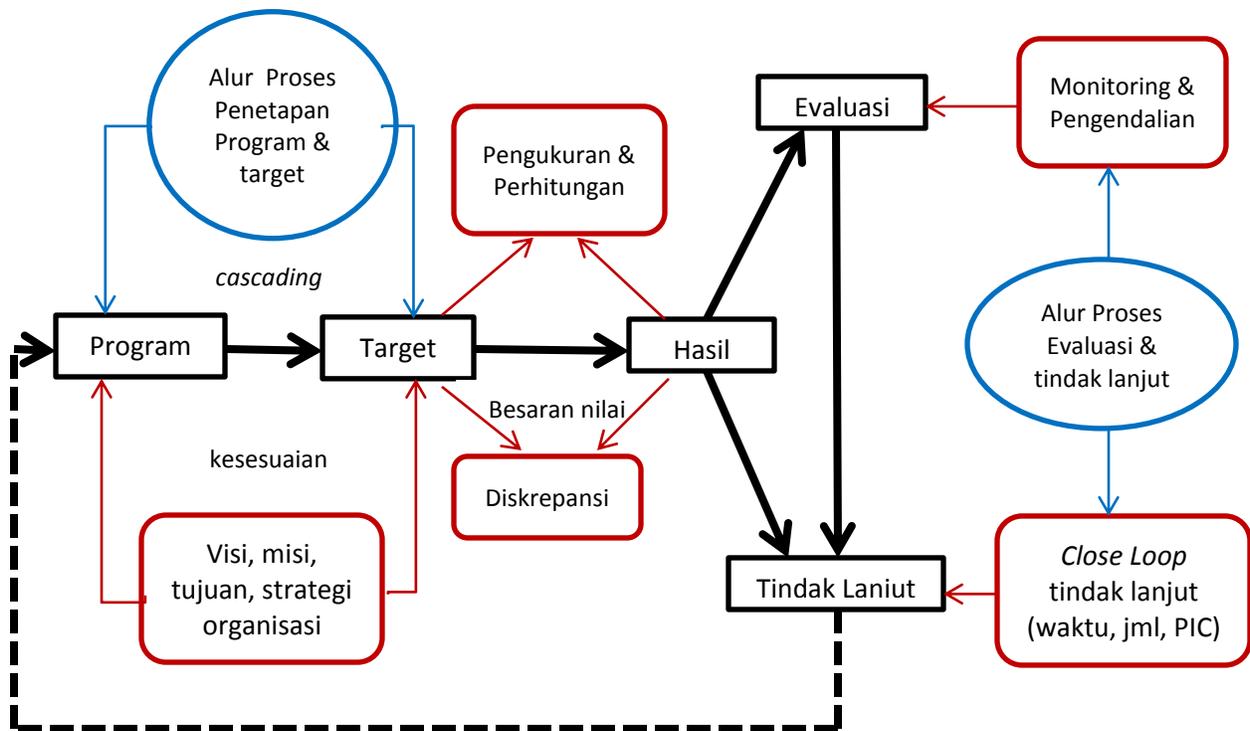
5. TINJAUAN CAPAIAN ORGANISASIONAL EITI INDONESIA

Capaian organisasional EITI Indonesia merepresentasikan tingkat keberhasilan manajerial setiap tahunnya dalam rangka memaksimalkan capaian fungsionalnya. Artinya, tinjauan capaian organisasional adalah tinjauan pada efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi (*input*) dalam pelaksanaan program-program kerja untuk mencapai sasaran (*output*) yang sesuai dengan tujuan dan misinya (*outcome*). Jadi ada tiga rumusan masalah yang mau dijawab dalam tinjauan ini, yaitu:

- (a) **Perencanaan Program Kerja:** Sekuat apa kesesuaian program-program kerja yang dilaksanakan EITI Indonesia dengan visi-misi dan tujuannya? Apakah target program-program kerja tepat?
- (b) **Pelaksanaan Program Kerja:** Seberapa efektif dan efisien pelaksanaan program-program kerja EITI Indonesia tersebut dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya organisasi?
- (c) **Evaluasi dan Pengendalian Program Kerja:** Apakah ada kendala dalam pencapaian target program kerja? Bagaimana organisasi secara sistemik mengendalikan?

5.1. Kerangka Manajemen Program Kerja

Untuk meninjau capaian organisasional, kerangka manajemen program kerja berikut ini dipakai sebagai acuan. Idealnya, manajemen program kerja suatu organisasi perlu mengikuti kerangka sistemik seperti ini agar program kerja yang direncanakan sesuai dengan visi-misi dan tujuan organisasi, pelaksanaannya mencapai target yang ditetapkan, serta kendalanya diantisipasi dan ditindaklanjuti setelah dilakukannya evaluasi.



Gambar 7: Sistem Manajemen Program Kerja

Dalam sistem manajemen tergambar diatas, setiap program kerja beserta targetnya direncanakan dengan mempertimbangkan kesesuaiannya dengan visi-misi dan tujuan organisasi. Baik target maupun hasil pelaksanaan program kerja harus terukur agar dapat diperbandingkan dan diidentifikasi adanya diskrepansi. *Monitoring* progres pelaksanaan program kerja dilakukan sepanjang proses dan kendala yang mengakibatkan potensi diskrepansi segera diantisipasi untuk pengendalian pelaksanaan. Sementara itu, evaluasi dilakukan secara regular dan pada setiap adanya diskrepansi. Hasil evaluasi ditindak-lanjuti untuk pengendalian pelaksanaan dan/atau perbaikan/peningkatan kualitas program kerja pada periode selanjutnya.

5.2. Perumusan Indikator Capaian Organisasional

Berdasarkan kerangka manajemen program kerja yang sistemik sebagaimana digambarkan sebelumnya, indikator capaian organisasi dapat dirumuskan pada tabel sebagai berikut ini.

Tabel 8: Indikator Capaian Organisasional

No.	Dimensi / Aspek	Indikator	Keterangan	Sumber Data yang Diperlukan
1.	Efektivitas Perencanaan Program Kerja & Targetnya (<i>Workplan</i>) [WP]	Kesesuaian program dan targetnya dengan visi-misi dan tujuan organisasi	Semakin sesuai visi-misi dan tujuan, semakin efektif.	1. Visi-misi, tujuan 2. Prosedur standar perencanaan dan penetapan program & targetnya. 3. Struktur organisasi 4. Programs & targets 5. Notulen rapat terkait perencanaan program & targetnya
		Rasionalitas pemilihan program & targetnya.	Semakin rasional alasan program & targetnya dipilih, semakin efektif.	
2.	Efektivitas Pelaksanaan Program Kerja & pencapaian Targetnya [PT]	Penetapan cara pengukuran target dan hasil.	Semakin tepat cara pengukuran, semakin efektif.	1. Prosedur standar pengukuran target dan hasil pelaksanaan program. 2. Catatan hasil capaian pelaksanaan program & targetnya
		Diskrepansi hasil pencapaian program terhadap target program	Semakin kecil besaran diskrepansi, semakin efektif.	
3.	Efektivitas Evaluasi Pelaksanaan Program & Tindak Lanjut dari Evaluasi [TL]	Evaluasi kendala dalam pencapaian target.	Semakin rasional proses evaluasi kendala, semakin efektif.	1. Prosedur standar evaluasi dan tindak lanjut hasil evaluasi. 2. Notulen rapat terkait evaluasi dan tindak lanjut hasil evaluasi.
		Tindak lanjut dari hasil evaluasi kendala pencapaian target.	Semakin tepat dan konsisten hasil evaluasi ditindaklanjuti, semakin efektif.	

5.3. Pengumpulan Data Capaian Organisasional

Melalui penelusuran portal EITI Indonesia dan wawancara pejabat Sekretariat EITI Indonesia, diperoleh status keberadaan sumber data yang diperlukan sebagai berikut ini.

Tabel 9: Status Sumber Data untuk Tinjauan Capaian Organisasional

No.	Dimensi / Aspek	Sumber Data yang Diperlukan	Status Keberadaan
1.	Efektivitas Perencanaan Program Kerja & Targetnya (<i>Workplan</i>) [WP]	1. Visi-misi, tujuan, dan strategi organisasi	Meskipun visi-misi tidak disebutkan eksplisit, informasi di portal EITI Indonesia cukup representatif menggambarkannya. Tujuan EITI sendiri digambarkan sebagai: partisipasi publik untuk memperbaiki pengelolaan industri ekstraktif demi kemanfaatan bagi masyarakat banyak.
		2. Prosedur standar Perencanaan & Penetapan Program kerja & targetnya.	Tidak tersedia prosedur standar yang menunjukkan alur prosesnya. Tetapi, <i>guidelines</i> perencanaan program kerja (<i>workplan</i>) sudah tersedia dalam <i>EITI Standard 2016 (clause 1.5)</i> .
		3. Struktur organisasi	Struktur organisasi tercermin dalam Peraturan Presiden (PerPres) No.26/2010. Struktur tersebut diinformasikan di portal EITI Indonesia.
		4. Program-program & targetnya	Tersedia program kerja (<i>workplan</i>) dan diinformasikan di portal EITI Indonesia.
		5. Notulen rapat Perencanaan program & targetnya	Tersedia notulen rapat Tim Pelaksana (MSG) untuk pembahasan program kerja (<i>workplan</i>), diselenggarakan setiap tahun.
2.	Efektivitas Pelaksanaan Program Kerja & pencapaian Targetnya [PT]	1. Prosedur standar pengukuran target dan hasil pelaksanaan program.	Tidak ada prosedur standar untuk pengukuran target dan hasil. Namun, <i>EITI Standard 2016 [7.4. a). iv.]</i> dan <i>Template Annual Report</i> menstandarkan adanya asesmen progres terhadap targetnya.
		2. Catatan hasil Pelaksanaan program & targetnya	Tersedia <i>Annual Progress Report</i> yang merangkum seluruh progres dan capaian pelaksanaan program kerja.
3.	Efektivitas Evaluasi Pelaksanaan Program & Tindak Lanjut dari Evaluasi [TL]	1. Prosedur standar evaluasi dan tindak lanjut hasil evaluasi.	Tidak tersedia prosedur standar untuk evaluasi. Tetapi <i>guidance</i> untuk evaluasi pelaksanaan program kerja tersedia dalam <i>Template Annual Report</i> .
		2. Notulen rapat terkait evaluasi dan tindak lanjut hasil evaluasi.	Tersedia notulen rapat terkait evaluasi pelaksanaan program kerja bersamaan dengan pembahasan program kerja tahun berikutnya (sebagai tindak lanjut). Rapat khusus untuk pembahasan komprehensif pelaksanaan program belum dilakukan.

Berdasarkan sumber data yang status keberadaannya terdaftar diatas, potret capaian organisasional EITI Indonesia dapat dirangkum untuk tiap aspek/dimensinya sebagai berikut.

Tabel 10: Rangkuman Pengumpulan Data Capaian Organisasional

No.	Dimensi / Aspek	Indikator	Capaian
1.	Efektivitas Perencanaan Program Kerja & Targetnya (<i>Workplan</i>) [WP]	Kesesuaian program dan targetnya dengan visi-misi dan tujuan organisasi	Program-program kerja yang direncanakan (<i>workplan</i>) 2014-15, 2016-17, dan 2018 memang terkait dengan visi-misi (tujuan fungsional organisasi). Sasarannya juga disebutkan dengan jelas. Namun skala prioritas antar program-program itu belum disebutkan eksplisit.
		Rasionalitas pemilihan program & targetnya.	Program kerja (<i>Workplan</i>) dirancang Sekretariat EITI Indonesia dan dibahas Tim Pelaksana (melibatkan <i>stakeholders</i>) untuk mendapatkan masukan dan penetapan. Penetapan <i>Workplan</i> seharusnya melalui Tim Pengarah (PerPres No. 26/2010), namun tidak pernah dilaksanakan.
2.	Efektivitas Pelaksanaan Program Kerja & pencapaian Targetnya [PT]	Penetapan cara pengukuran target dan hasil.	Belum ada pengukuran yang sistematis dan sistemik terhadap target dan hasil pelaksanaan program kerja. Kuantifikasi atau ukuran (mis. persentasi) capaian pelaksanaan dibandingkan targetnya belum ada. Meskipun demikian, progres dilaporkan lengkap dalam <i>Annual Report</i> .
		Diskrepansi hasil pencapaian program terhadap target program.	Diskrepansi kualitatif sudah dilaporkan dalam <i>Annual Report</i> . Namun diskrepansi kuantitatif atau ukuran (mis. persentasi) capaian terhadap targetnya belum ada.
3.	Efektivitas Evaluasi Pelaksanaan Program & Tindak Lanjut dari Evaluasi [TL]	Evaluasi kendala dalam pencapaian target.	Evaluasi program telah dilaksanakan dalam lingkup terbatas oleh Sekretariat EITI dan secara insidental dalam rapat Tim Pelaksana (MSG) bersamaan dengan penyusunan program kerja (<i>workplan</i>) tahun berikutnya. Evaluasi belum berlangsung secara sistemik dan komprehensif.
		Tindak lanjut dari hasil evaluasi kendala pencapaian target.	Tindak lanjut kendala telah dilaksanakan berdasarkan evaluasi insidental bersamaan penyusunan program kerja. Tindak lanjut hasil evaluasi belum berlangsung secara sistemik dan komprehensif.

5.4. Evaluasi Terhadap Capaian Organisasional

Manajemen program kerja di EITI Indonesia telah berlangsung cukup baik dalam rangka untuk memenuhi persyaratan dalam standar EITI yang berlaku, tetapi belum berbentuk sistem manajemen yang secara mandiri menjamin efektivitas program kerjanya sendiri. Dalam suatu sistem manajemen, setiap elemen proses dengan targetnya yang terukur ada dalam kerangka yang terstruktur dan terangkai satu dengan lainnya sedemikian sehingga organisasi secara terkendali dan berkelanjutan memenuhi standar untuk mencapai tujuannya. Setiap segmen proses dalam sistem manajemen memiliki alur standar – biasanya tercermin dalam *Standard Operating Procedure (SOP)* – dan dilakukan oleh otoritas pelaku yang memiliki kualifikasi dan kompetensi standar untuk itu. Dalam sistem manajemen, apa yang dilakukan otoritas pelaku sudah baku (standar) sehingga kekuatan sistem lah yang menggerakkan otoritas pelaku menyelesaikan setiap segmen proses. Kondisi sistemik-sistematis tidak terjadi pada manajemen program kerja yang belum berbentuk sistem karena kekuatan personal otoritas pelaku sendiri lah yang menggerakkannya dalam penyelesaian segmen proses.

Di EITI Indonesia, baik tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan *monitoring* pelaksanaan, maupun tahap evaluasi dan tindak lanjut hasil evaluasi, belum berlangsung berdasarkan prosedur standar tersendiri. Siklus manajemen *Plan-Do-Check-Action (PDCA)* untuk pengendalian dan perbaikan yang berkelanjutan secara substansial belum terimplementasi. Proses organisasi EITI Indonesia diarahkan sesuai dengan *guidance* yang disediakan EITI Internasional untuk memenuhi standar EITI yang berlaku. Hal ini tercermin pada beberapa fakta berikut ini:

- Penetapan program kerja (*workplan*) dilaksanakan hanya atas persetujuan tingkat Tim Pelaksana/MSG sesuai dengan *EITI Standard 2016 (clause 1.4.b).iv*) padahal, jika konsistensi dijaga, menurut Peraturan Presiden No. 26/2010 harus dilaksanakan oleh Tim Pengarah (Pasal 5);
- Visi dan misi EITI Indonesia sebagai suatu organisasi belum ditetapkan secara eksplisit dan penjelasan tentang EITI Indonesia sendiri di *website* pun lebih banyak berorientasi pada *EITI Internasional* dan standarnya;
- Evaluasi program kerja dan tindak lanjut hasil evaluasi belum berlangsung secara komprehensif untuk seluruh program kerja setiap tahunnya, meskipun *Annual Progress Report* telah menunjukkan adanya evaluasi sesuai dengan standar EITI.

Singkatnya, manajemen organisasi EITI Indonesia lebih merupakan manajemen pemenuhan standar EITI daripada manajemen sistemik-sistematis yang diimplementasikan untuk tujuan esensial dan strategisnya peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan industri ekstraktif. Orientasi manajerialnya lebih bersifat operasional daripada strategis. Standar EITI menjadi *guidance* operasional organisasi (perangkat lunak atau *software* organisasi) dan sekaligus pemenuhannya menjadi tujuan manajerial organisasi.

Keterkaitan atau kesesuaian sasaran program kerja dengan tujuan fungsional EITI Indonesia disebutkan eksplisit pada perencanaan program kerja (*workplan*). Bahkan pada rencana program kerja 2016-2017, alasan (*rationale*) dan tantangan (*challenge*) dari perencanaan program-program kerja disebutkan eksplisit. Namun karena belum ada skala prioritas antar program-program kerja, belum ada pengukuran yang sistemik-sistematis terhadap hasil pelaksanaan program kerja dibandingkan sasarannya, dan belum ada evaluasi yang sifatnya komprehensif terhadap keseluruhan program kerja, maka efektivitas dampak capaian organisasional terhadap tujuan fungsional EITI Indonesia tidak secara sistemik-sistematis diperkirakan, diukur, dan dievaluasi untuk diperbaiki atau ditingkatkan. Apalagi ketika input sumber daya organisasi, seperti misalnya pendanaan (sumber daya finansial) dari Pemerintah Republik Indonesia, tidak bisa dipastikan atau dikendalikan sendiri oleh otoritas pelaku organisasi maka ketidakpastian pelaksanaan program kerja menjadi masalah. Ketergantungan EITI Indonesia pada sumber daya (perangkat keras atau *hardware* organisasi) yang tidak bisa dikendalikannya sendiri menyulitkan EITI Indonesia menjadi organisasi mandiri yang kuat secara politis dan ekonomis dan menyulitkan manajemennya menjadi manajemen yang sistemik-sistematis, strategis dan efektif.



Gambar 8: Ketergantungan Manajerial EITI Indonesia

Kondisi ketergantungan sebagaimana diilustrasikan pada gambar 8 diatas mencerminkan bahwa EITI Indonesia masih berada pada tahap awal perkembangan organisasi. Tahap

perkembangan organisasi seperti ini dipandang masih wajar, mengingat keberadaan EITI Indonesia sendiri sebagai suatu organisasi masih belum cukup lama.

5.5. Kesimpulan Evaluasi Capaian Organisasional

Dalam rangka pemenuhan standar EITI, manajemen program kerja di EITI Indonesia berlangsung cukup baik. Namun karena belum berbentuk sistem manajemen, dampak capaiannya terhadap tujuan fungsional organisasi tidak secara sistemik-sistematis diperkirakan, diukur, dan dievaluasi untuk diperbaiki atau ditingkatkan lebih lanjut. Pengendalian manajerial program kerja masih tergantung pada Pemerintah Republik Indonesia dari segi input sumber daya organisasi (*hardware*) dan pada EITI Internasional dari segi input *guidance* dan standar operasional (*software*). Oleh karena itu, orientasi manajerialnya masih bersifat operasional untuk pemenuhan standar EITI dan melayani kehendak politis reformasi tata kelola industri ekstraktif. Kondisi ini mencerminkan bahwa EITI Indonesia masih berada pada tahap awal perkembangan organisasi. Untuk meninjau lebih lanjut kondisi ini, perlu dilakukan tinjauan atas tata kelola organisasi yaitu tentang bagaimana distribusi otoritas pelaku organisasi, bagaimana pelaku-pelaku organisasi mendapatkan otoritasnya, dan bagaimana mereka berinteraksi, serta prinsip-prinsip yang mendasari jalannya organisasi.

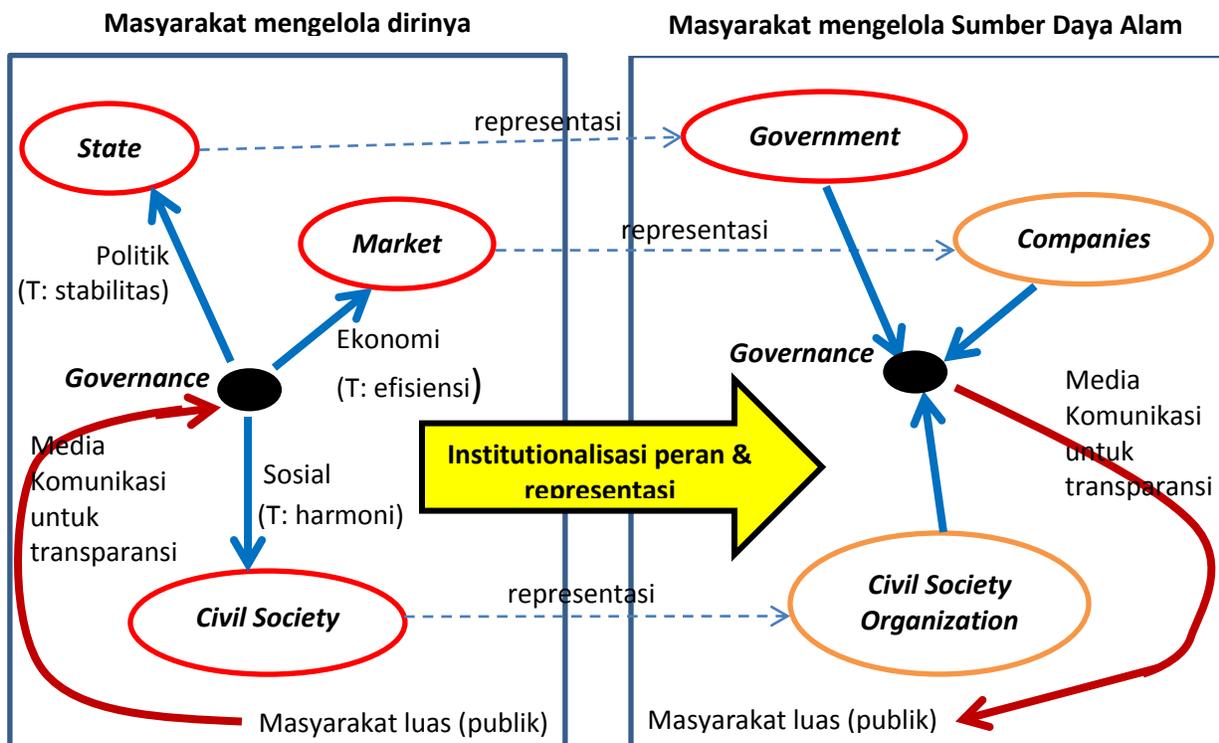
6. TINJAUAN TATA KELOLA ORGANISASI EITI INDONESIA

Tinjauan tata kelola EITI Indonesia tidak bisa lepas dari falsafah yang melatar belakangi pendirian EITI Indonesia, yaitu alasan mengapa organisasi ini diperlukan dan kepada siapa organisasi ini seharusnya bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan operasionalnya. Dengan dipahaminya falsafah pendiriannya, evaluasi terhadap tiga unsur sistem tata kelola organisasi (struktur, mekanisme, dan prinsip) dari indikator-indikatornya dapat dilakukan dengan tepat, termasuk kualitas pelaksanaannya.

6.1. Falsafah Pendirian EITI Indonesia

Pertanyaan paling mendasar dalam kaitannya dengan tata kelola organisasi adalah: siapakah pemilik organisasi? (Oliver 2009, 41-67). Jawaban dari pertanyaan ini menentukan

sumber otoritas dewan pimpinan organisasi. Melihat sejarah pendiriannya, EITI Indonesia didirikan atas kehendak atau inisiatif politis pemerintah Indonesia tahun 2010 dengan terbitnya Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2010. Namun tidak bisa dengan mudah disimpulkan bahwa pemilik organisasi EITI Indonesia adalah Pemerintah Republik Indonesia. Berdasarkan standar EITI 2016, misalnya, *Multi-Stakeholder Group* (MSG) memiliki peran sentral pengawasan atau pengendalian berfungsinya organisasi. Karena MSG merepresentasikan unsur-unsur masyarakat luas (publik), standar EITI mengindikasikan secara tidak langsung bahwa pemilik organisasi EITI adalah masyarakat luas (publik). Dasar alasannya adalah kenyataan bahwa masyarakat luas (publik) mengelola dirinya melalui institusi negara (demi stabilitas politik), institusi pasar (demi efisiensi ekonomi), dan institusi masyarakat madani (demi harmoni sosial). Oleh karena itu ketika masyarakat luas (publik) mengelola pemanfaatan sumber daya alam (SDA), MSG yang komposisi perwakilannya meliputi perwakilan pemerintah (representasi negara), perusahaan (representasi pasar), dan lembaga swadaya masyarakat (representasi masyarakat madani) harus berperan sentral dalam tata kelola organisasi. Media komunikasi yang mewujudkan transparansi menjadi penting untuk menjaga kepercayaan antar anggota masyarakat sehingga masyarakat tetap utuh.



Gambar 9: Tata Kelola (Governance) Masyarakat dan Pengelolaan Sumber Daya Alam

Masalah bagi masyarakat luas (publik) sebagai pemilik EITI Indonesia adalah ketentuan konstitusional yang melandasinya. Dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 disebutkan tiga ayat yang berkenaan dengan persoalan pengelolaan industri ekstraktif, yaitu:

- (1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan.
- (3) Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.
- (4) Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.

Kaitan tiga ayat tersebut dengan industri ekstraktif dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Industri ekstraktif merupakan ekonomi pemanfaatan kekayaan alam, sehingga negara seharusnya menguasai atau mengendalikan pemanfaatannya agar menghasilkan kemakmuran rakyat sebesar-besarnya (ayat 3);
- Industri ekstraktif merupakan bagian dari ekonomi nasional yang harus disusun sebagai usaha bersama (ayat 1) dan diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan (ayat 4).

Rumusan pertama mengindikasikan bahwa industri ekstraktif dikelola bukan melalui pendekatan pasar (*market approach*) melainkan pendekatan regulasi dari negara (*regulatory approach*). Negara harus memiliki peran sentral di industri ekstraktif. Meskipun begitu, rumusan kedua mengindikasikan bahwa masyarakat luas (publik) harus dilibatkan dalam pengelolaan industri ekstraktif, terutama dalam penyusunan regulasi atau kebijakan pengelolaan. Demokrasi ekonomi meminta partisipasi aktif masyarakat dalam pengelolaan ekonomi.

Jadi, peran sentral negara dan partisipasi aktif masyarakat merupakan ketentuan konstitusi. Sedangkan partisipasi aktif masyarakat tidak mungkin terjadi tanpa adanya transparansi. Oleh karena itu, EITI Indonesia bisa berperan menjadi mediator dan katalisator terbangunnya transparansi dalam pengelolaan industri ekstraktif sehingga pada akhirnya mendorong partisipasi aktif masyarakat. Peran sentral negara tidak berarti bahwa negara atau pemerintah sebagai institusi representatifnya menjadi pemilik EITI Indonesia, melainkan bahwa dewan pimpinannya (MSG) harus didominasi representasi negara meskipun harus mewadahi juga representasi pasar (perusahaan dan/atau asosiasi industri) dan representasi masyarakat madani (*civil society organisations*) untuk menjamin adanya partisipasi masyarakat luas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendirian lembaga pengusung transparansi seperti EITI Indonesia merupakan wujud pelaksanaan amanat konstitusi.

6.2. Perumusan Indikator Kualitas Tata Kelola

Setelah falsafah pendirian EITI Indonesia diuraikan, indikator-indikator kualitas tata kelola dapat dirumuskan untuk mengevaluasi apakah tata kelola EITI Indonesia sesuai dengan praktik tata kelola organisasi yang baik. Tata kelola organisasi dapat dievaluasi dari lima aspek, yaitu: kualitas sistem tata kelola secara menyeluruh, kualitas masing-masing dari ketiga unsur sistem tata kelola (struktur tata kelola, mekanisme tata kelola, dan prinsip-prinsip yang dipakai sebagai landasan dalam implementasinya), dan konsistensi pelaksanaannya sendiri.

Tabel 11: Indikator Kualitas Tata Kelola

No.	Dimensi / Aspek	Indikator	Keterangan
1.	Sistem Tata Kelola [SIS]	1. Integritas sistem tata kelola 2. <i>Check & balance</i> antar organ-organannya.	1. Semakin terintegrasi, semakin baik. 2. Semakin kuat <i>check & balance</i> , semakin baik
2.	Struktur Tata Kelola [STR]	1. Kelengkapan representatif pada organ-organannya. 2. Kejelasan peran & wewenang masing-masing organannya	1. Semakin lengkap terepresentasikan, semakin baik. 2. Semakin jelas peran & wewenang organ-organ, semakin baik.
3.	Mekanisme Tata Kelola [MEK]	1. Kelengkapan SOP interaksi intra organ (<i>Terms of Reference - TOR</i>) 2. Kelengkapan SOP interaksi antar organ.	1. Semakin lengkap SOP intra organ, semakin baik. 2. Semakin lengkap SOP antar organ, semakin baik.
4.	Prinsip Tata Kelola [PRI]	1. Kekuatan landasan hukum organisasi. 2. Terpenuhinya prinsip tata kelola yang baik (<i>Good Governance – GG</i>)	1. Semakin kuat landasan hukum, semakin baik. 2. Semakin terpenuhi prinsip <i>Good Governance (GG)</i> , semakin baik.
5.	Pelaksanaan Tata Kelola [PEL]	1. Antusiasme dalam pelaksanaan tata kelola. 2. Konsistensi sistemik pelaksanaan tata kelola.	1. Semakin antusias, semakin baik. 2. Semakin konsisten, semakin baik.

6.3. Pengumpulan Data Kualitas Tata Kelola

Dalam PerPres No. 26/2010 tergambar bahwa tata kelola organisasi EITI Indonesia mengikuti sistem dua dewan (*two-tier*) dengan ditetapkannya Tim Pengarah (TimRah) dan Tim Pelaksana (TimLak). Dalam PerPres, Sekretariat dibentuk dan diatur oleh Ketua Tim Pengarah.

Tabel 12: Rangkuman Data Tata Kelola EITI Indonesia

No	Dimensi / Aspek	Indikator	Data Tahun 2010 – 2018
1.	Sistem Tata Kelola [SIS]	Integritas sistem tata kelola	Kekompakan organ-organ belum jelas. Tidak ada interaksi intensif antara TimRah dan TimLak. Beban organisasi ada pada TimLak sementara kendali organisasi lebih sering ada pada Sekretariat.
		<i>Check & balance</i> antar organ-organnya.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tak ada pengawasan efektif TimRah thd TimLak (pengawasan diserahkan pada sistem pengawasan EITI) ▪ Tak jelas pengawasan TimRah/TimLak terhadap Sekretariat ▪ Tak seimbangnya komposisi anggota dalam TimRah & TimLak. Representasi pemerintah sangat dominan.
2.	Struktur Tata Kelola [STR]	Kelengkapan representatif pd organ-organnya.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masyarakat luas tidak cukup terwakili dalam TimRah. ▪ Belum semua <i>stakeholders</i> terwakili dalam TimRah & Timlak.
		Kejelasan peran & wewenang masing-masing organnya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tak jelas wewenang masing-masing organ, satu terhadap lainnya. ▪ Tak jelas wewenang anggota dalam masing-masing organ.
3.	Mekanisme Tata Kelola [MEK]	Kelengkapan SOP interaksi intra organ (TOR)	TOR TimLak (2015) kedaluarsa, belum ada penetapan baru. Kelengkapan TOR baru dan kesinkronannya dengan PerPres 26/2010 perlu diperiksa.
		Kelengkapan SOP interaksi antar organ.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tak ada SOP terkait pengawasan. ▪ Tak jelas SOP operasional sekretariat dalam kaitannya dengan TimLak & <i>stakeholders (interested parties)</i>.
4.	Prinsip Tata Kelola [PRI]	Kekuatan landasan hukum organisasi.	PerPres No.26/2010 memenuhi UUD 33(3) karena Presiden (Kepala Negara) merepresentasikan negara (penguasa SDA). Tetapi mengingat pentingnya transparansi dalam ekonomi 'usaha bersama' (UUD 33(1)) dan bagi 'demokrasi ekonomi' (UUD 33(4)), lembaga transparansi selayaknya di bawah UU.
		Terpenuhinya prinsip tata kelola yang baik (GG)	Prinsip sentral 'TRANSPARANSI' mensyaratkan prinsip Resiprositas dan prinsip Non-Asymmetry (absennya ketidakseimbangan) dalam komunikasi, yang belum tercermin dalam PerPres 26/2010 Pasal 16. Komunikasi cenderung masih satu arah (pasal 8).
5.	Pelaksanaan Tata Kelola [PEL]	Antusiasme dalam pelaksanaan tata kelola.	Antusiasme personel dalam pelaksanaan tata kelola bervariasi. Ada yang antusias dengan alasan transparansi memenuhi kepentingannya , ada yang hanya antusias jika terkait dengan kepentingannya, dan ada yang menganggap pelaksanaan transparansi sebagai beban (lemah antusiasme). Kepentingan tampaknya lebih berperan sebagai pengendali.
		Konsistensi sistemik pelaksanaan tata kelola.	<ul style="list-style-type: none"> • Tak ada rapat TimRah setiap tahun (PerPres 26 pasal 6). • Tak jelas konsistensi pelaksanaan butir-butir PerPres 26. • Tak jelas konsistensi kehadiran anggota atau representatif anggota TimLak dalam rapat-rapat TimLak.

6.4. Evaluasi Kualitas Tata Kelola Organisasi EITI Indonesia

Suatu organisasi akan terkelola dengan baik jikalau gugus pimpinannya kompak (terintegrasi dengan baik) dan pengawasan prinsipal (pemberi wewenang) terhadap agen (penerima wewenang) belangsung dengan baik. Data tata kelola EITI Indonesia yang terlihat pada tabel 12 menunjukkan bahwa:

- (1) Dari aspek sistem tata kelola keseluruhan, gugus organ-organ pimpinan di EITI Indonesia, yaitu TimRah, TimLak, dan Sekretariat, tidak menunjukkan kekompakan yang diharapkan. Interaksi antara TimRah dan TimLak tidak terlihat sama sekali, karena anggota-anggota TimRah sendiri merupakan pejabat tinggi setingkat menteri yang sangat sulit menyediakan waktu untuk rapat konsolidasi apalagi menjalankan pengawasan terhadap keputusan dan pelaksanaan program TimLak. TimRah tidak berfungsi sebagaimana diamanatkan PerPres 26/2010. Hal ini berarti TimLak berjalan tanpa pengawasan formal dari internal organisasi. Akibatnya, kinerja TimLak dan bahkan kehadiran anggota TimLak pun tidak terkendali sehingga Sekretariat dan Direktur Eksekutifnya seringkali harus mengambil alih kendali organisasi. Padahal secara formal Sekretariat dan Direktur Eksekutifnya merupakan pelaksana saja keputusan TimLak dan dalam pelaksanaannya harus mengikuti tata kerja yang ditetapkan Ketua TimRah (PerPres 26/2010 pasal 13). Tidak efektifnya pengawasan internal organisasi berarti EITI Indonesia mengandalkan pengawasan dari institusi eksternal (Pengawas Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dan Pengawas EITI Internasional) sehingga sebagai organisasi EITI Indonesia tidak mandiri.
- (2) Dari aspek struktur tata kelola, kejelasan terpilahnya tugas dan wewenang TimRah, TimLak dan Sekretariat belum sepenuhnya terjadi. Seperti misalnya penetapan rencana kerja yang seharusnya dilakukan TimRah, pada kenyataannya dilakukan TimLak. Direktur Eksekutif yang seharusnya berperan melaksanakan apapun keputusan TimLak, acap kali mengambil peran sedemikian sehingga TimLak sampai pada keputusannya. Kondisi ini menyulitkan terwujudnya prinsip prinsipal-agen atau prinsip pengawasan (yang mengawasi versus yang diawasi). Wewenang anggota TimRah dan anggota TimLak pun belum sepenuhnya jelas.
- (3) Dari aspek mekanisme tata kelola, kelengkapan prosedur standar interaksi intra dan antar TimRah, TimLak, dan Sekretariat belum teridentifikasi. Perangkat prosedur standar ini penting untuk sinergitas, integritas, dan efektivitas organ-organ pimpinan

pengendali organisasi. Tanpa perangkat lunak ini, kekompakan dan keefektifan peran gugus organ-organ pimpinan sulit terjadi.

- (4) Dari aspek prinsip tata kelola, transparansi dan akuntabilitas diwujudkan sungguh-sungguh dalam setiap segi operasional EITI Indonesia, sesuai dengan prinsip yang diusungnya di sektor industri ekstraktif dan di wilayah publik. Akan tetapi, landasan hukum pendirian EITI Indonesia, Peraturan Presiden No. 26/2010, belum sepenuhnya mengarahkan organisasi pada peran strategisnya. Komposisi anggota TimRah di PerPres No. 26/2010 yang didominasi pejabat tinggi pemerintah dan kurangnya efektivitas peran TimRah mengindikasikan bahwa EITI Indonesia lebih diposisikan sebagai agen pemerintah daripada agen negara atau agen publik. Transparansi dalam PerPres No. 26/2010 lebih dimaknai secara mekanistik/operasional sebagai tugas rekonsiliasi laporan yang kemudian dipublikasikan ke masyarakat (pasal 14, 15, dan 16), tidak dimaknai secara strategis sebagai situasi kognitif di masyarakat yang mendorong partisipasi publik dalam pengelolaan sektor industri ekstraktif sebagaimana diamanatkan UUD Pasal 33. Situasi kognitif transparansi mensyaratkan prinsip **resiprositas** dan prinsip **non-asymmetry** (absennya ketidak-seimbangan) dalam komunikasi antara EITI Indonesia dan publik.
- (5) Dari aspek pelaksanaan tata kelola, konsistensi pelaksanaan belum sesuai dengan desain sistem tata kelola yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden No. 26/2010. TimRah belum berperan sebagaimana mestinya. Sedangkan TimLak belum optimal perannya, karena kehadiran anggotanya dalam rapat-rapat tidak penuh dan tidak konsisten sesuai dengan pejabat yang disebutkan dalam PerPres No. 26/2010. Kalaupun hadir, kehadiran pejabat anggota TimLak kebanyakan diwakilkan kepada personel yang berganti-ganti dan tidak memahami perkembangan rapat sebelumnya serta tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan atas nama pejabat tersebut. Jadi, antusiasme personel dalam pelaksanaan tata kelola bervariasi. Ada yang antusias dengan alasan transparansi memenuhi kepentingannya, ada yang hanya antusias jika terkait dengan kepentingannya, dan ada yang menganggap pelaksanaan transparansi sebagai beban formal saja. Praktik seperti ini menyulitkan efektivitas peran TimLak.

Secara umum dapat dikatakan bahwa pengawasan dan pengendalian organisasi EITI Indonesia belum sepenuhnya bersandar pada sistem tata kelola internal organisasi. Ketergantungannya pada perangkat keras organisasi (sumber daya organisasi) dari pemerintah

dan pada perangkat lunak organisasi (*guidance, template, standar*) dari EITI Internasional berimplikasi pada sikap mengandalkan pengawasan eksternal organisasi dari Inspektorat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian untuk masalah efektivitas-efisiensi penggunaan sumber daya dan dari Tim Validasi EITI Internasional setiap tiga tahun sekali untuk masalah tertib pemenuhan persyaratan standar EITI. Pengawasan eksternal seperti itu lebih berpengaruh operasional daripada strategis sehingga tidak mampu menghidupkan antusiasme dalam pelaksanaan sistem tata kelola internal ke arah praktik yang lebih baik.

6.5. Kesimpulan Evaluasi Tata Kelola Organisasi EITI Indonesia

Sistem tata kelola organisasi EITI Indonesia belum berjalan optimal sesuai dengan praktik pengendalian organisasi yang baik. Struktur wewenang gugus pimpinan pengendali yang belum terpilah jelas, mekanisme standar yang belum lengkap, serta prinsip dan landasan legal yang lebih memosisikan EITI Indonesia sebagai agen pemerintah daripada agen negara atau agen publik, membuat kekompakan gugus pimpinan EITI Indonesia belum memenuhi harapan sehingga antusiasme pelaksanaan sistem tata kelola belum bisa konsisten. Pengawasan kinerja organisasi mengandalkan pengawasan eksternal dari Kemenko Bidang Perekonomian dan Tim Validasi EITI Internasional yang pengaruhnya lebih bersifat operasional daripada strategis.

7. EVALUASI KOMPREHENSIF DAN KESIMPULAN

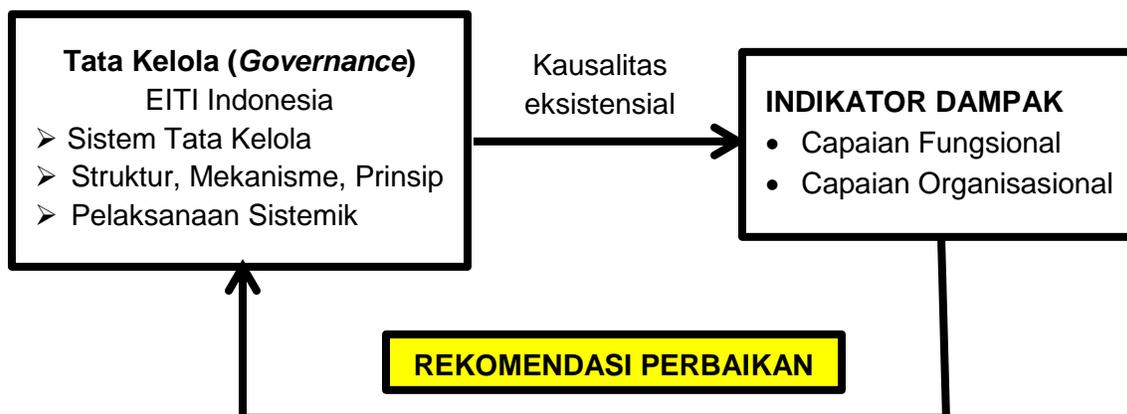
Transparansi merupakan prinsip dan keutamaan (*virtue*) terpenting di bidang sosial karena menjadi syarat munculnya rasa saling percaya (*trust*) antar pihak. Sedangkan rasa saling percaya (*trust*) sendiri merupakan pra-kondisi (sesuatu yang memungkinkan) timbulnya bisnis dan pertumbuhan ekonomi yang sehat. Artinya tanpa *trust* tidak akan muncul bisnis dan pertumbuhan ekonomi yang sehat, meskipun bertambahnya *trust* tidak mesti berarti bertambahnya bisnis dan pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, industri ekstraktif yang semakin transparan belum tentu secara statistik memiliki korelasi signifikan dengan meningkatnya pertumbuhan industri ekstraktif. Namun tanpa transparansi akan berisiko memadamkan *trust* dan menghentikan pertumbuhan industri ekstraktif. Dalam situasi Indonesia yang ditengarai tengah mengalami “krisis” *trust*, peningkatan transparansi pengelolaan industri

ekstraktif memberikan angin segar bagi kesehatan hubungan sosial dan ekonomi di masyarakat. Apalagi Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 mengamanatkan bahwa perekonomian dikelola sebagai usaha bersama berdasarkan demokrasi ekonomi yang mensyaratkan partisipasi aktif masyarakat dalam tata kelola ekonomi, terutama sektor industri ekstraktif. EITI Indonesia sebaiknya tidak diposisikan secara ekonomis untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, melainkan secara legal-moral untuk memenuhi amanat UUD 1945 Pasal 33.

Secara konseptual transparansi bertentangan dengan karakter yang mendorong praktik korupsi. Jika secara paradigmatik praktik korupsi memanipulasi milik/kebaikan bersama (*the common good*) untuk kepentingan pribadi (*private interest*), praktik transparansi melaporkan kepentingan pribadi untuk kebaikan bersama. Oleh karena itu, transparansi bisa menjadi bagian terpenting dalam gerakan anti-korupsi. Meskipun begitu, gerakan transparansi lebih kompleks daripada gerakan anti korupsi. Sementara aktivis anti-korupsi hanya diwajibkan mengenali batasan tindakan yang tidak boleh dilanggar (*one should not do*), aktivis transparansi diwajibkan mengenali tindakan (*one should do*) yang lebih kompleks kriterianya sehubungan dengan tidak boleh terlanggarnya privasi dan kerahasiaan negara. Sementara studi ekonomi korupsi menunjukkan bahwa meningkatnya tingkat korupsi berkorelasi negatif dengan pertumbuhan ekonomi (Mauro 1995), belum ada studi ekonomi transparansi yang secara meyakinkan membuktikan bahwa meningkatnya transparansi berkorelasi positif dengan pertumbuhan ekonomi. Jadi, lembaga pengusung transparansi semacam EITI Indonesia memiliki tantangan yang lebih kompleks daripada lembaga anti-korupsi.

Pendirian EITI Indonesia jelas mampu membuat sektor industri ekstraktif meningkat transparansi dan akuntabilitasnya dibandingkan tanpa keberadaannya. Akan tetapi setelah didirikan dan dalam keaktifannya selama 2010-2017, transparansi dan akuntabilitas di sektor industri ekstraktif belum secara sistematis dan signifikan menunjukkan peningkatan lebih lanjut. Bukan berarti manajemen program kerja di EITI Indonesia dilakukan dengan buruk, melainkan manajemen di EITI Indonesia belum berbentuk sistem manajemen sehingga dampak capaiannya tidak secara sistemik-sistematis diperkirakan, diukur, dan dievaluasi untuk diperbaiki atau ditingkatkan lebih lanjut demi tujuan peningkatan transparansi dan akuntabilitas industri ekstraktif. Pengendalian manajerial program kerja tergantung pada Pemerintah Republik Indonesia dari segi input sumber daya organisasi (*hardware*) dan pada EITI Internasional dari segi input *guidance* dan standar operasional (*software*). Orientasi manajerialnya bersifat operasional untuk pemenuhan standar EITI dan melayani kehendak politis reformasi tata kelola industri ekstraktif, bukan bersifat strategis untuk meningkatkan

suasana transparansi dan akuntabilitas di wilayah publik yang mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam gerakan reformatif tata kelola yang baik di sektor industri ekstraktif. Keadaan eksistensial organisasi seperti itu tak lepas dari tata kelola organisasi yang berlangsung di EITI Indonesia, sehingga potensi perbaikan harus muncul terutama dari tata kelola organisasinya.



Gambar 10: Tata Kelola dan Dampak Eksistensial Organisasi

Tata kelola organisasi EITI Indonesia yang menganut sistem dua dewan (*two tier*) memang belum berjalan optimal sesuai dengan praktik pengendalian organisasi yang baik. Struktur, mekanisme, serta prinsip dan landasan legal yang lebih memosisikan EITI Indonesia sebagai agen pemerintah daripada agen negara atau agen publik, membuat kekompakan gugus pimpinan EITI Indonesia belum memenuhi harapan sehingga antusiasme pelaksanaan sistem tata kelola belum bisa konsisten.

Perbaikan sistem tata kelola harus pula disertai dengan peningkatan antusiasme personel-personel yang menjalankannya. Keduanya harus dilakukan simultan sesuai dengan karakteristik penyebab lemahnya antusiasme. Ada tiga faktor atau fakultas di dalam diri manusia yang menentukan apa yang akan diperbuatnya, yaitu: (1) hasratnya akan keamanan (biasanya dikelola di bidang ilmu ekonomi); (2) kepercayaannya (biasanya dikelola di bidang ilmu politik); dan (3) rasionalitasnya (biasanya dikelola di bidang ilmu sosial dan budaya). Seseorang yang akan melakukan suatu perbuatan biasanya dilatarbelakangi oleh satu atau lebih alasan untuk menjawab pertanyaan: apakah perbuatan itu menyenangkan (*desire*), apakah perbuatan itu sesuai keyakinan/kepercayaan (*belief*), atau apakah perbuatan itu

dipandang masuk akal sehingga terbiasa dilakukan (*reason*). Wawancara personel yang terlibat dalam TimLak memberi informasi tentang karakteristik penyebab lemahnya antusiasme yang berkorelasi dengan tiga faktor tersebut. Potensi peningkatan antusiasme diberikan sesuai dengan karakteristik penyebab lemahnya antusiasme pada tabel berikut ini.

Tabel 13: Potensi Peningkatan Antusiasme

Karakteristik Lemahnya Anstusiasme (Diagnosa)	FACTORS	Bidang Persoalan	Potensi Peningkatan Antusiasme
Kurangnya kemauan untuk aktif terlibat	BELIEF	Politik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan dan penegakan aturan/hukum. 2. Peningkatan independensi EITI Indonesia.
Kuatnya perasaan tak nyaman: keterlibatan dianggap sebagai beban tambahan	DESIRE	Ekonomi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbaiki sistem pelaporan/input data untuk meningkatkan kenyamanan. 2. Pemberian insentif/disinsentif (sanksi) untuk keaktifan/kepasifan.
Kurangnya komitmen atau persistensi untuk aktif terlibat	REASON	Sosial – kultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penugasan personel representatif yang sama untuk setiap kegiatan EITI Indonesia. 2. Peningkatan forum-forum interaksi untuk pemahaman & pembiasaan (internalisasi).

8. REKOMENDASI PERBAIKAN

8.1. Penguatan Landasan Legal dan Peningkatan Independensi Lembaga Transparansi

Untuk mengefektifkan pengendalian dan pengawasan internal organisasi, penerapan *One tier governance system* dengan *single board* akan lebih efektif dibandingkan *two-tier governance system* dengan *dual board* yang diterapkan selama ini. Dengan demikian, Tim Transparansi tidak perlu dibagi dua menjadi Tim Pengarah (TimRah) dan Tim Pelaksana (TimLak). Ketua Tim Transparansi sebaiknya dipilih/diberhentikan oleh Rapat Tim Transparansi dan ditetapkan oleh Presiden. Kinerja Ketua Tim Transparansi diawasi dan dievaluasi oleh Rapat Tim Transparansi. Direktur Eksekutif Sekretariat Tim Transparansi dapat dipertimbangkan menjadi anggota Tim Transparansi. Jumlah anggota Tim Transparansi sebaiknya tidak lebih dari 20 orang. Anggota Tim Transparansi dari

Kementerian ditugaskan khusus oleh Menteri untuk jangka waktu 3 tahun sebagaimana anggota perwakilan dari asosiasi industri dan *Civil Society Organisation*. Untuk landasan legal dan peningkatan independensinya, ada tiga opsi dengan idealitas dan tingkat kesulitan berbeda untuk mewujudkannya:

- 1) Lembaga Transparansi sebagai **agen publik berlandaskan Undang-Undang** (sejenis KPK, Komnas HAM), dengan komposisi anggota Tim Transparansi dari berbagai kelompok *stakeholders* {lebih luas dari MSG EITI), diseleksi melalui mekanisme khusus yang disetujui DPR.
- 2) Lembaga Transparansi sebagai **agen negara**, sejenis satuan khusus di bawah Presiden, **berlandaskan Peraturan Presiden**, dengan komposisi anggota Tim Transparansi dari berbagai kelompok *stakeholders* (lebih luas dari MSG EITI), diseleksi melalui mekanisme yang disetujui Presiden.
- 3) Lembaga Transparansi sebagai **agen negara berlandaskan Peraturan Presiden**, seperti EITI Indonesia saat ini di bawah Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, namun dengan komposisi anggota Tim Transparansi dari berbagai kelompok *stakeholders* (lebih luas dari MSG EITI, termasuk anggota DPR secara personal dan pejabat operasional KPK) yang dipilih dengan mekanisme khusus oleh Rapat Tim Transparansi sendiri (kecuali untuk keanggotaan Tim Transparansi pertama) dan ditetapkan oleh Presiden.

8.2. Penguatan Mekanisme Tata Kelola

Dengan struktur tata kelola tersebut diatas, Tim Transparansi harus membuat dan menetapkan semua perangkat lunak kelengkapan organisasi, seperti: TOR, peraturan, kebijakan dan Prosedur Operasional Standar untuk pengendalian internal dan petunjuk operasional organisasi. Beberapa peraturan/kebijakan lain yang perlu dibuat di antaranya meliputi:

- [1] Sistem pelaporan/input data yang terintegrasi secara online
- [2] Pemberian insentif/disinsentif untuk keaktifan/kepasifan institusi pelapor
- [3] Aturan penugasan personel representatif yang sama dari institusi terkait
- [4] Program-program peningkatan interaksi antar *stakeholders*
- [5] Sistem pengawasan dan evaluasi kinerja organisasi

8.3. Peningkatan Transparansi Eksternal

Untuk meningkatkan transparansi eksternal (baik kognitif maupun aksional) atau memenuhi prinsip resiprositas dan prinsip *non-asymmetry*, perlu mengintensifkan program komunikasi publik. Beberapa potensi program komunikasi publik yang strategis dan perlu lebih ditingkatkan intensitasnya adalah:

- Komunikasi dengan masyarakat rasional di perguruan tinggi dalam rangka untuk mempublikasikan laporan dan *database* industri ekstraktif, sehingga daya guna laporan untuk riset /kajian dan daya dorong untuk usulan reformasi kebijakan meningkat.
- Komunikasi melalui publikasi website yang selalu *up to date* disertai dengan penjarangan *feedback* melalui media sosial perlu juga lebih diintensifkan, mengingat jumlah pengunjung website EITI Indonesia saat ini masih cukup kecil, relatif bila dibandingkan dengan jumlah pengunjung website lainnya.

Tabel 14: Pantauan Aktivitas Kunjungan Laman Website & Shareability

No.	Website	Jumlah Daily Visitors	Jumlah Daily Pageviews	Shareability via Facebook	Shareability via Twitter
1.	EITI (Eiti.econ.go.id)	84	185	78	11
2.	Kemenko Econ (econ.go.id)	3.480	7.670	42	40
3.	Kemen. ESDM (esdm.go.id)	20.500	133.000	7.840	81
4.	Kemen. Keuangan (kemenkeu.go.id)	175.000	700.000	755	429
5.	Detik (Detik.com)	1.250.000	7.390.000		

Keterangan: Data diperoleh dengan menggunakan www.Easycounter.com

Konsultan Humas professional bisa diminta untuk membuat dan melaksanakan strategi dan program kerja komunikasi publik yang jelas target dan pertanggungjawabannya.

Referensi

1. EITI. 2013. *Laporan Rekonsiliator EITI Indonesia Tahun 2009*.
2. EITI. 2014. *Laporan Rekonsiliasi EITI Indonesia Sektor Migas Tahun 2010 – 2011*.
3. EITI. 2014. *Laporan Rekonsiliasi EITI Indonesia Sektor Minerba Tahun 2010 – 2011*.
4. EITI. 2015. *Laporan Rekonsiliasi EITI Indonesia 2012 – 2013*.
5. EITI 2017. *Laporan Rekonsiliasi EITI Indonesia 2014*.
6. EITI 2017. *Laporan Rekonsiliasi EITI Indonesia 2015*.
7. EITI 2013. *Laporan Tahunan EITI Indonesia 2013*.
8. EITI. 2014. *EITI Indonesia Activity Report: January – December 2014*.
9. EITI 2015. *EITI Indonesia Progress Report: January – December 2015*.
10. EITI 2016. *EITI Indonesia Progress Report: January – December 2016*.
11. EITI 2017. *EITI Indonesia Progress Report: January – December 2017*.
12. Endro, Gunardi. 2015. “Keniscayaan Etis Transparansi Dalam Komunikasi Politik”. *Jurnal Etika* 7 (November 2015): 12-33.
13. Mauro, Paulo. 1995. “Corruption and Growth”. *Quarterly Journal of Economics*. CX/3 (August 1995): 681-712.
14. Oliver, Caroline. 2009. *Getting Started with Policy Governance: Bringing Purpose, Integrity, and Efficiency to Your Board*, Jossey – Bass.

Daftar Lampiran

1. Perhitungan Besaran Indikator Transparansi Internal (7 halaman)
2. Protokol Wawancara (5 halaman)
3. Transkrip Wawancara 1 (9 halaman)
4. Transkrip Wawancara 2 (8 halaman)
5. Transkrip Wawancara 3 (4 halaman)
6. Transkrip Wawancara 4 (4 halaman)
7. Transkrip Wawancara 5 (14 halaman)
8. Transkrip Wawancara 6 (4 halaman)
9. Ringkasan Wawancara 7 (1 halaman)
10. Lampiran Data Program Kerja 2015 (2 halaman)
11. Lampiran Analisa Terukur Tidaknya Suatu Program Kerja (2 halaman)