



Komisi Pemberantasan Korupsi



PETA JALAN PEMBERANTASAN KORUPSI **KPK** 2045

Menyongsong 100 Tahun Indonesia Merdeka

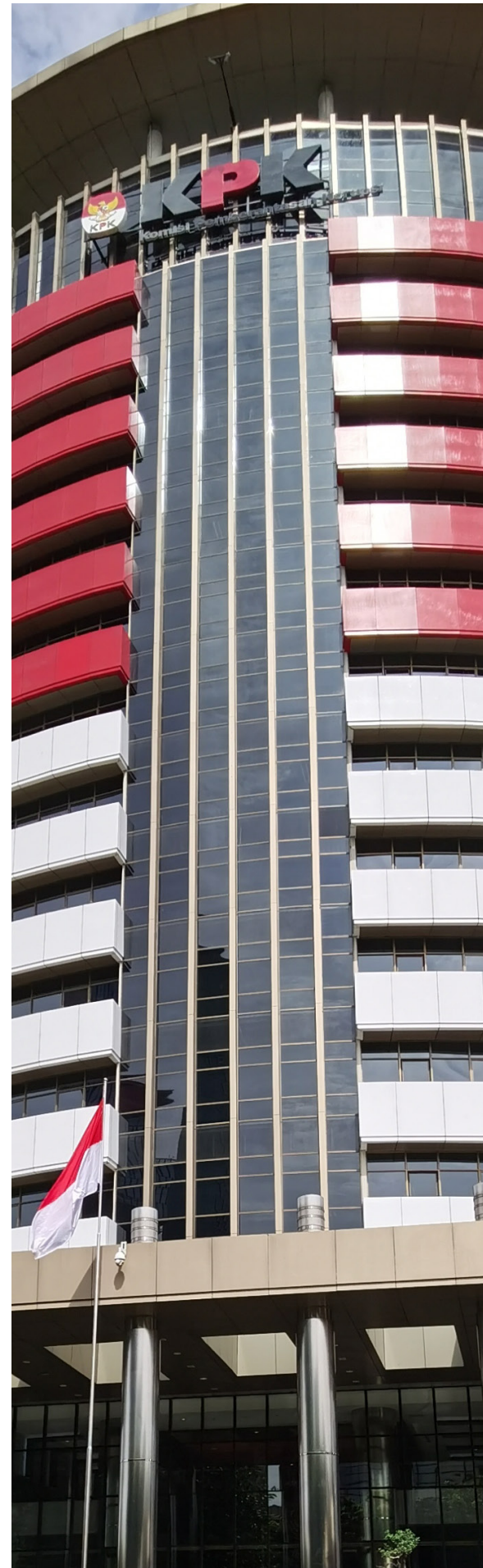
NOVEMBER 2021

Daftar Singkatan dan Istilah

APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional
APBD	Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
APH	Aparat Penegak Hukum
ASN	Aparatur Sipil Negara
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
Dikmas	Kedeputan Bidang Pendidikan dan Peran Serta Masyarakat
Diklat	Pendidikan dan Pelatihan
ICAC	Independent Commission Against Corruption
INDA	Informasi dan Data
IPAK	Indeks Perilaku Antikorupsi
IPH	Indeks Pembangunan Hukum
IPH Tipikor	Indeks Penegakan Hukum Tipikor
Jardik	Jaringan Pendidikan
KAK	Kerangka Acuan Kerja
Konkin	Kontrak Kinerja
KLPD	Kementerian Lembaga dan Pemerintah Daerah
KLPS	Kementerian Lembaga Pemerintah dan Swasta
KLOP	Kementerian, Lembaga, Organisasi dan Pemerintah Daerah
KPK	Komisi Pemberantasan Korupsi
LHKPN	Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara
PAK	Pendidikan Antikorupsi
PDB	Pendapatan Domestik Bruto
Perkom	Peraturan Komisi
Permas	Pembinaan Peran Serta Masyarakat
PPPK	Program Pencegahan dan Penindakan Perkara Korupsi
Renstra	Rencana Strategis
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
SDM	Sumber Daya Manusia
SIN	Sistem Integritas Nasional
Soskam	Sosialisasi dan Kampanye
SPBE	Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
Tipikor	Tindak Pidana Korupsi
TPPU	Tindak Pidana Pencucian Uang
UNCAC	United Nations Convention against Corruption
UU	Undang-Undang

DAFTAR ISI

04		Ringkasan Eksekutif
18		A. Pendahuluan
19		A.1. Latar Belakang
21		A.2. Roadmap 2011-2023 dan peta permasalahan strategis KPK
25		A.3. Modalitas KPK: Kapasitas, Potensi dan Tantangan
26		B. Roadmap Pemberantasan Korupsi (2022-2045)
26		B.1. Tantangan global dan nasional
28		B.2. Evolusi korupsi sampai 2045
31		B.3. Model Trisula internal dan eksternal
33		B.4. Kontribusi KPK dan KLPD terhadap Trisula
38		B.5. Asumsi dan Prasyarat Keberhasilan Strategi Trisula
40		C. Rencana Kegiatan
40		C.1. Peta Jalan
50		C.2. Monitoring dan Evaluasi Peta Jalan 2045
53		C.3. Penutup
54		Lampiran
55		Pustaka





RINGKASAN EKSEKUTIF

NOVEMBER 2021



Mengapa peta jalan sampai 2045, apakah tidak terlampau jauh?

Pemberantasan korupsi yang berorientasi pada penguatan sistem antikorupsi adalah proses panjang lintas periode kepemimpinan KPK. Ibarat perlombaan atletik, penguatan sistem antikorupsi adalah lari estafet, di mana keberhasilannya secara keseluruhan ditentukan oleh kerjasama antar tahapan. Oleh karenanya, sekalipun dalam setiap periode kepemimpinan mempunyai prioritas tersendiri, garis besar haluan lintas periode atau peta jalan tetap diperlukan untuk memastikan pembangunan sistem tetap berlanjut secara kumulatif. Tahun 2045 menjadi titik strategis peta jalan pemberantasan korupsi mengingat tiga fakta berikut ini:

1. Bertepatan dengan momentum 100 tahun Indonesia merdeka.
2. Pemerintah mempunyai visi Indonesia 2045 yaitu negara dengan PDB terbesar ke-5 di dunia (PDB \$ 7 triliun dan pendapatan per kapita \$ 23.199 dan mengurangi kemiskinan hingga mendekati nol) -yang menjadikan pemberantasan korupsi yang efektif dan efisien sebagai salah satu prasyaratnya.
3. Satu generasi dalam rentang 2022-2045. Dalam literatur perubahan sosial, peta jalan ini bisa dilihat sebagai ikhtiar untuk mengubah satu generasi, yaitu mewujudkan generasi baru insan Indonesia yang antikorupsi.

Dalam peta jalan sampai 2045, korupsi seperti apa yang perlu kita berantas?

Pengalaman di berbagai negara termasuk di Indonesia menunjukkan bahwa jenis, pola, dan pelaku korupsi mengikuti perkembangan sosial, politik, dan ekonomi suatu masyarakat, semakin tinggi pendapatan suatu negara, wajah korupsi akan menyesuaikan. Dengan kata lain, korupsi adalah *"moving target"*. Dalam lini masa satu generasi ke depan, ketika Indonesia diproyeksikan menjadi salah satu dari 5 negara dengan PDB terbesar, korupsi yang akan diberantas juga berevolusi dalam bentuk *"post-modern corruption"*.

Korupsi jenis *post-modern* seringkali berwajah legal, tidak merugikan keuangan negara namun secara substantif merugikan kepentingan bersama (kerugian ekonomi dan sosiologis). Termasuk dalam golongan ini antara lain:

1. Penggunaan sumberdaya publik untuk kepentingan suatu kelompok tertentu yang diskriminatif -mengancam dua pilar visi Indonesia 2045: pilar pemerataan pembangunan dan pilar ketahanan nasional.
2. Praktik pembangunan, baik dengan dana publik atau swasta yang merusak lingkungan dan berpotensi mendorong konflik sosial (mengancam pilar kedua-pembangunan berkelanjutan dan pilar keempat-ketahanan nasional);
3. Pemborosan atau ketidaksesuaian antara biaya dan kualitas pekerjaan dan praktik kartel (tidak memenuhi pilar keempat-tata kelola pemerintahan yang baik).

Jika hanya mengandalkan penindakan, banyak dari korupsi jenis *post-modern* akan terlewatkan. Jenis-jenis korupsi di atas memerlukan aksi sinergis dari tiga unsur pemberantasan korupsi (integritas, perbaikan sistem, penindakan strategis) di mana agenda penindakan tipikor didukung oleh informasi mengenai potensi tipikor yang jitu dan efek jera penindakan ditindaklanjuti dengan perbaikan sistem dan diperdalam secara sosial dan budaya dengan pendidikan, sosialisasi, dan kampanye antikorupsi.

Negara Pendapatan Rendah **Pre-modern corruption**

- Institusi formal dan negara sedang berbenah (*state making*), sektor informal mendominasi; peran masyarakat dalam antikorupsi rendah, permisif terhadap korupsi
- Demokrasi ala "jawara", sistem politik sektarian, primordialisme warga ;
- Modus korupsi: primitif (penyelundupan, suap tunai, pemerasan, korupsi perkerabatan)

Negara Pendapatan Menengah **Modern corruption**

- Seiring menguatnya institusi formal, muncul kelas penguasa-pengusaha; peran masyarakat dalam antikorupsi bersifat musiman
- Demokrasi prosedural, penyelenggara negara dan elit politik berada dalam pusaran penyalahgunaan wewenang;
- Modus korupsi: modus korupsi primitif masih sering muncul, namun semakin modern platform yang digunakan (misalnya TPPU) terutama di sektor konvensional (sumberdaya alam, politik dan layanan publik)

Negara Pendapatan Tinggi **Post-modern Corruption**

- Institusi formal mapan, sektor swasta dan keuangan sangat kompleks, lintas negara
- Korupsi tidak mesti melawan hukum, dalam bentuk konflik kepentingan yang dilegalkan
- Modus korupsi: *Naked Capitalism*, penggarongan perekonomian negara secara legal melalui korporasi dan pasar uang, *grand corruption*, konflik kepentingan sektor swasta di kebijakan publik, misalnya *bail out*. Skandal korupsi biasanya baru terbongkar setelah lebih dari 10 tahun

Trisula Antikorupsi sebagai Paradigma

Sekalipun trisula pemberantasan korupsi memiliki tiga komponen yang berbeda, namun pembelajaran dari negara lain menunjukkan bahwa trisula lebih efektif untuk diperlakukan sebagai cara pandang (paradigma), bukan soal teritorial pemberantasan korupsi. Masing-masing sula mempunyai sasaran yang berbeda namun saling terkait dalam format sinergi. Misalnya *resume* atau analisis pola penindakan bisa sebagai pijakan awal untuk menyusun agenda pencegahan. Efek jera dari penindakan bisa dijadikan pintu masuk untuk mendobrak norma permisif terhadap korupsi melalui pendidikan dan sosialisasi antikorupsi. Hal ini kemudian berlangsung sebagai sebuah siklus di mana kriteria dan area strategis penindakan juga sebagian diinformasikan oleh analisis data pencegahan dan pendidikan.

Sula penindakan terutama menysar peristiwa hukum yaitu tipikor yang secara aktual telah memenuhi unsur tipikor sesuai undang-undang. Namun seperti diilustrasikan di bawah ini, permukaan gunung es yang kelihatan akan tergantung dinamika gelombang dan cuaca politik-ekonomi kebijakan. Dalam suatu "musim" tertentu, kebijakan bisa berubah, menentukan apakah suatu peristiwa adalah tipikor atau tidak.

Korupsi jenis *post-modern* seringkali berwajah legal, tidak merugikan keuangan negara namun secara substantif merugikan kepentingan bersama (kerugian ekonomi dan sosiologis). Termasuk dalam golongan ini antara lain:

1. Penggunaan sumberdaya publik untuk kepentingan suatu kelompok tertentu yang diskriminatif —mengancam dua pilar visi Indonesia 2045: pilar pemerataan pembangunan dan pilar ketahanan nasional.
2. Praktik pembangunan, baik dengan dana publik atau swasta yang merusak lingkungan dan berpotensi mendorong konflik sosial (mengancam pilar kedua—pembangunan berkelanjutan dan pilar keempat—ketahanan nasional);
3. Pemborosan atau ketidaksesuaian antara biaya dan kualitas pekerjaan dan praktik kartel (tidak memenuhi pilar keempat—tata kelola pemerintahan yang baik).

Jika hanya mengandalkan penindakan, banyak dari korupsi jenis *post-modern* akan terlewatkan. Jenis-jenis korupsi di atas memerlukan aksi sinergis dari tiga unsur pemberantasan korupsi (integritas,

PARADIGMA TRISULA: SOLUSI SISTEMIK UNTUK KORUPSI YANG SISTEMIK



perbaikan sistem, penindakan strategis) di mana agenda penindakan tipikor didukung oleh informasi mengenai potensi tipikor yang jitu dan efek jera penindakan ditindaklanjuti dengan perbaikan sistem dan diperdalam secara sosial dan budaya dengan pendidikan, sosialisasi dan kampanye antikorupsi.

Oleh karena itu, korupsi yang diberantas dengan pendekatan trisula bukan hanya tindakan pidana, namun juga korupsi yang “tidak dipermukaan” yaitu sistem dan tata kelola yang merugikan perekonomian negara dan kepentingan publik—yang disasar dengan sula kedua (pencegahan) dan sula pendidikan.

Tahapan Peta Jalan Trisula

Peta jalan disusun dalam lima periode perjalanan yang menuju kematangan pemberantasan korupsi dengan

pendekatan trisula seiring dengan evolusi korupsi. Periode 2022–2024 merupakan periode kritis di mana pondasi trisula, yaitu konsensus, kerangka konseptual, dan administratif dan model empiris dibangun dalam skala yang kecil namun kokoh (evidence-based). Diperiode berikutnya (2025–2030), model ini dimantapkan melalui pengujian di konteks dan wilayah yang lebih luas. Setelah pembelajaran dari pengujian diperoleh, tahap berikutnya adalah ekspansi baik secara cakupan (*scope*) maupun secara skala (*scale*). Setelah praktik empiris trisula terbukti efektif, variasi dan diferensiasi dikonsolidasikan sebagai sebuah sistem baku, namun lentur (*agile*) untuk menuju maturitas pendekatan trisula, di mana korupsi diberantas secara komprehensif oleh sistem.

Tahapan perkembangan masing-masing elemen trisula diuraikan di gambar berikut ini, mulai dari sula penindakan sampai dengan dukungan manajemen dan peran strategis Pusrenstra sebagai *think tank* KPK.



PENTAHAPAN TRISULA PEMBERANTASAN KORUPSI DAN VISI EMAS 2045

	2022-2024 Pondasi Trisula	2025-2029 Pemantapan Trisula
PENINDAKAN	• Penindakan TPPU dan TPK di korporasi—piloting • Korupsi pada layanan publik dan penegakan hukum untuk membangun kepercayaan khalayak • <i>Case building</i> di sektor dan program strategis pemerintah	• Transisi dari penyelamatan Keuangan Negara dan Daerah ke pengurangan kerugian perekonomian • Analisis <i>resume</i> penindakan untuk pencegahan dan pendidikan
PENCEGAHAN	• Perbaiki sistem tata kelola KLPS strategis—piloting • Monitoring potensi tipikor di sektor strategis dan korporasi • Pembangunan <i>algoritme</i> risiko korupsi untuk informasi penindakan dan PAK • Perbaiki sistem disemua lini layanan publik • Penegakan hukum/sanksi atas pelanggaran kepatuhan terhadap instrumen pencegahan (mis. Gratifikasi, LHKPN)	• Perbaiki sistem tata kelola proses politik • Kajian untuk mendukung terobosan regulasi pemberantasan korupsi substantif • <i>Data analytics</i> LHKPN dan layanan publik untuk mendukung penindakan dan pendidikan
PENDIDIKAN	• Pelembagaan pendidikan antikorupsi • Kolaborasi dan aksi kolektif untuk memperluas daya pengaruh soscak dan hasil Diklat • Pengembangan standar kompetensi SDM KPK (dengan biro SDM) • Penguatan integritas masyarakat, penegak hukum, penyelenggara negara dan penyedia layanan publik • Pengembangan budaya digital (<i>digital culture</i>) dalam implementasi pendidikan dan soscak	• Pendidikan antikorupsi (PAK) mencapai titik <i>critical mass</i> • Peran serta aktif masyarakat untuk keterbukaan dan tanggung gugat lembaga publik dan swasta • Profesionalisasi tenaga ahli antikorupsi meluas

2030-2035

Ekspansi

- Penindakan tipikor melalui TPPU dan Korporasi—intensifikasi pada kartel politik dan bisnis
- Fokus TPK meliputi jual beli pengaruh politik dan bisnis

2036-2040

Konsolidasi

- KPK menjadi bagian dari penindakan tipikor internasional
- Penindakan korupsi *post-modern* berdasar analisis pencegahan dan pendidikan

2041-2045

Maturitas Trisula

- Penindakan tipikor melalui kerjasama investigatif nasional dan internasional—intensifikasi pada TPPU nasional dan internasional
- *Case building grand corruption* melalui sistem informasi terpadu trisula

- Perbaikan sistem tata kelola proses politik dan bisnis, pelibatan jaringan
- Pencegahan korupsi di sektor swasta-keuangan internasional
- Sinergi *resume* penindakan dan efektivitas PAK kedalam strategi pencegahan

- Konsolidasi kerjasama dengan masyarakat dan kaum profesional untuk integritas layanan publik dan antigratifikasi
- Pencegahan di sektor keuangan *due diligence* korporasi
- Dengan INDA, membangun sistem monitoring risiko korupsi

- Penguatan sentinel risiko korupsi untuk mendukung *case building grand corruption*
- Kajian dan monitoring “wajah” korupsi baru di sektor TPPU
- Kematangan sistem informasi/ *analytics* risiko korupsi

- Inovasi pendidikan dan soskam antikorupsi
- Perluasan dan pendalaman pendidikan antikorupsi oleh mitra KPK
- Perluasan standar kompetensi insan KPK sebagai *center of excellence (kolaborasi Diklat dengan Biro SDM)*

- PAK menjadi bagian integral setiap lembaga
- Penguatan swa-inisiatif antikorupsi oleh komunitas, media, korporasi dan swasta
- *Thought leadership* KPK: pengembangan profesi antikorupsi sebagai disiplin ilmu/ profesi

- Integrasi PAK dan soskam secara digital
- Pemantapan budaya sadar konflik kepentingan sebagai nilai-nilai baru masyarakat
- Pendidikan antikorupsi terbangun sebagai disiplin profesional

PENTAHAPAN TRISULA PEMBERANTASAN KORUPSI DAN VISI EMAS 2045

		2022-2024 Pondasi Trisula	2025-2029 Pemantapan Trisula
DUKUNGAN MANAJEMAN		• Harmonisasi kerangka hukum untuk penguatan KPK (hukum gratifikasi, hukum <i>illicit enrichment</i>, dll) • Penyusunan arsitektur data trisula (<i>interoperability</i> dan maturitas data) trisula di internal KPK • Penggunaan teknologi informasi untuk pengendalian dan pengawasan internal (e-audit) dan platform digital eksternal (mis. JAGA) • Evaluasi sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi bagi insan KPK • Penyusunan <i>Blue Print</i> SDM yang selaras dengan <i>Roadmap</i> KPK, <i>professional development</i> (<i>career path</i>, kerangka <i>deployment</i> pegawai KPK ke KLOPS. • Integrasi data keuangan negara mengintegrasikan aplikasi keuangan dan aplikasi seluruh K/L	• Eksplorasi kerangka hukum progresif untuk penguatan KPK • Penyusunan dan pelaksanaan manajemen data trisula di eksternal KPK, termasuk maturitas <i>data-algoritme</i> peringatan dini risiko korupsi melalui <i>data analytics</i> • Penerapan sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi-kompetitif dikalangan ASN
	THINK TANK (PUSRENSTRA)	• Piloting bentuk empiris trisula di internal KPK dan KLPD dan korporasi • Pembangunan mekanisme untuk membangun budaya inovasi di KPK	• Validasi dan experimentasi pelaksanaan trisula di internal KPK dan KLPD dan korporasi • Terobosan budaya inovasi di KPK

¹Dalam periode diperkirakan episentrum teritorial korupsi sudah bersifat lintas yurisdiksi

2030-2035

Ekspansi

- Eksplorasi kerangka hukum progresif untuk tipikor lintas negara yang berpengaruh pada wajah korupsi nasional
- Pusat data trisula antikorupsi nasional beroperasi
- Sistem insentif dan pengembangan profesional insan KPK kompetitif dengan dunia korporasi

2036-2040

Konsolidasi

- Kajian kerangka hukum progresif untuk TPPU di tingkat nasional dan lintas negara
- Penyempurnaan maturitas data trisula (termasuk didalamnya *artificial intelligence* di sektor keuangan lintas negara)
- Konsolidasi sistem renumerasi dan kompetensi SDM

2041-2045

Maturitas Trisula

- Kajian kerangka hukum progresif untuk tipikor di sektor keuangan dan perpajakan
- Integrasi, *interoperability* dan maturitas *data analytics* untuk trisula dan pengendalian internal
- Pemutakhiran teknologi sistem informasi
- Sistem renumerasi dan kompetensi SDM KPK menjadi standar profesi (misalnya seperti di Bank Indonesia)

- Perluasan pelaksanaan trisula di internal KPK dan KLPD dan korporasi
- Normalisasi budaya inovasi di KPK

- Penilaian efektivitas pelaksanaan trisula di internal KPK dan KLPD dan korporasi dalam kaitan dengan visi 2045
- Pengakuan kelembagaan dan dukungan sumber daya untuk budaya inovasi di KPK

- Modifikasi pendekatan trisula untuk tantangan korupsi yang baru
- *Positive disruption*, melihat kembali risiko jebakan pelemagaan antikorupsi

Indikator keberhasilan

Beberapa indikator yang bisa digunakan untuk memonitor pencapaian peta jalan di atas antara lain:

A. Penindakan

1. Proporsi perkara melalui TPPU/ korporasi dari total perkara TPK
2. *Asset recovery rate* (baik keuangan negara dan perekonomian negara)
3. Peta perkara tipikor berdasar APH
4. % publik yang menilai adanya korupsi saat mengakses layanan publik (baik sebagai pemberi inisiatif dan/atau korban)
5. Analisis korelasi indeks efisiensi penindakan TPK dengan tahapan visi 2045

B. Pencegahan

1. % keberhasilan perbaikan sistem tata kelola KLPS strategis
2. # lembaga atau program yang menerapkan model integritas
3. Estimasi potensi kerugian keuangan negara yang bisa dicegah melalui monitoring potensi korupsi
4. # penggunaan data integritas layanan publik/antigratifikasi oleh masyarakat
5. # lembaga atau program di sektor keuangan yang efektif menerapkan *due diligence*

C. Pendidikan

1. # lembaga publik yang menginsersi PAK
2. # lembaga negara yang melembagakan PAK
3. # aksi kolektif publik untuk mendukung KPK
4. % insan KPK yang mengikuti pengembangan profesionalisme berkelanjutan
5. # inisiatif digital untuk PAK
6. Perluasan pelembagaan dan jaringan PAK dalam dunia digital
7. % lembaga lain yang memenuhi standar kompetensi KPK
8. # pembelajaran ke negara lain dari KPK
9. Indeks Integritas masyarakat, penegak hukum, penyelenggara negara

D. Dukungan Manajemen

1. # kebijakan terobosan yang mendukung pemberantasan korupsi
2. Perkiraan penghematan atau penyelamatan perekonomian sebagai dampak Maturitas Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) KPK
3. Indeks Maturitas Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) KPK
4. Indeks Kematangan Manajemen Data
5. Sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi

E. Pusrenstra sebagai *Think Tank* Trisula

1. # pilot trisula di internal KPK
2. # pilot trisula di eksternal KPK
3. Adanya kebijakan perluasan trisula di KLPD dan korporasi
4. Kebijakan internal KPK untuk mendorong inovasi pemberantasan korupsi



5. # modifikasi pendekatan trisula yang dikenalkan ke KLPD dan korporasi
6. # inovasi pemberantasan korupsi (penindakan, pencegahan, pendidikan)
7. # pembelajaran strategis yang didiseminasikan ke lembaga dan negara lain

Prasyarat Peta Jalan Trisula:

Keberhasilan strategi trisula ditentukan oleh kemampuan KPK untuk menjaga komposisi yang tepat antara: 1) menjaga konsistensi—berdisiplin dengan agenda pemberantasan korupsi yang strategis, dengan 2) kemampuan melakukan terobosan—beradaptasi secara taktis dengan evolusi korupsi dan perubahan kemasyarakatan, politik dan ekonomi. Secara operasional, prasyarat keberhasilan strategi trisula adalah:

Internal KPK:

1. Menjaga modalitas yang sudah ada yaitu:

- Integritas dan kompetensi SDM. KPK menjadi lembaga yang berintegritas, dipercaya dan kompetitif dalam hal renumerasi, karir dan lingkungan yang mendukung.
- Penyusunan *Blue Print* SDM yang selaras dengan *Roadmap* KPK (*career path*, kerangka *deployment*)
- Pengelolaan kepercayaan publik secara sistematis, dimulai dengan menunjukkan bukti bahwa KPK mempunyai standar etik yang melebihi tinggi dari lembaga lain.

2. Tangkas terhadap perubahan melalui penerapan *change management* secara utuh. Perubahan pimpinan dan senantiasa dalam pusaran kontestasi politik adalah habitat KPK, bukan hambatan.

3. Kematangan dan kekinian teknologi sistem informasi untuk menunjang pengambilan kebijakan dan kegiatan operasional. Strategi trisula bukan hanya membutuhkan koordinasi informasi, namun terlebih informasi strategis yang memberikan analisis untuk pengambilan kebijakan dan kegiatan operasional.

4. Kesepakatan dan kemampuan mengukur kinerja, baik kinerja teknokratis kelembagaan, maupun kinerja di sektor makro dan mikro dan bagaimana kinerja KPK dikaitkan dengan kinerja empat pilar visi Indonesia 2045.

5. Budaya organisasi yang memberikan insentif dan rasa aman untuk berinovasi. KPK didirikan karena amanat untuk melakukan terobosan pemberantasan korupsi.

Eksternal KPK:

1. Komitmen dan *political will* dari pemerintah dan publik untuk menuntut standar etis dan norma yang lebih tinggi, bahwa korupsi bukan hanya soal melawan hukum. Mulai fokus pada konflik kepentingan.
2. Peran swasta dalam pencapaian visi Indonesia adalah signifikan. Oleh karena itu, tiga elemen trisula perlu juga diarahkan ke sektor swasta secara proporsional sesuai dengan perkembangan peraturan dan evolusi korupsi di sektor swasta.
3. Masyarakat sipil yang bergairah dan media massa yang independen. Pengalaman di negara maju di mana *state capture corruption* sudah menjadi fenomena, dan pasar komersial juga sudah dipengaruhi oleh kartel elit bisnis dan politik, pilar ketiga pertumbuhan ekonomi yang sehat dan berkelanjutan adalah peran masyarakat sipil dan media.
4. Sinergis dengan APH lain, kementerian/ lembaga, organisasi pemerintah dan non pemerintah dan tentunya keterlibatan masyarakat luas secara aktif dalam pemberantasan korupsi.



LANGKAH KUNCI PETA JALAN TRISULA DI 2022:

Seribu langkah selalu dimulai dengan langkah pertama. Kegiatan tahun 2022 adalah langkah kunci untuk peta jalan sampai 2045. Jika di tahun 2022 langkah-langkah inisiatif tidak dilakukan, semangat peta jalan trisula bisa kehilangan momentum dan akan menjadi wacana semata. Untuk itu, berikut ini adalah usulan untuk kegiatan esensial di tahun 2022.

1

Penindakan dan Eksekusi

- Piloting penindakan TPK melalui TPPU dan Korporasi. Outputnya adalah model, bisnis proses, sistem informasi dan sumberdaya pendukung untuk keberhasilan pilot ini.
- Pembangunan arsitektur data

penindakan sebagai input untuk agenda pencegahan dan pendidikan antikorupsi; bagaimana *resume* atau analisis penindakan bisa menjadi masukan untuk strategi pencegahan dan agenda pendidikan antikorupsi

2

Pencegahan dan Monitoring

- Penyusunan *business case* pencegahan yang utuh untuk LHKPN, gratifikasi dan di badan usaha—bagaimana sistem informasi dari *business case* ini menjadi masukan untuk penindakan dan pendidikan.
- Penyusunan rencana induk kajian dan monitoring potensi tipikor secara utuh (mulai dari perencanaan kajian, pelaksanaan, rekomendasi, pemantauan implementasi rekomendasi, evaluasi

pelaksanaan—kajian) sebagai sebuah siklus. Siklus yang demikian memerlukan kajian monitoring potensi tipikor multi-tahun.

- Perbaikan sistem tata kelola proses politik mengingat pusaran perkara korupsi di periode ini masih berkutat pada proses politik
- Piloting perbaikan sistem tata kelola KLPS strategis dan BUMN. Outputnya adalah model, bisnis proses, sistem informasi dan sumberdaya pendukung untuk keberhasilan perbaikan tata kelola KLPS sampai tuntas.



3

Pendidikan

- Piloting insersi pendidikan antikorupsi (PAK) di pendidikan formal dan non-formal untuk mengetahui efektivitas secara utuh dalam kerangka perubahan perilaku dan membangun nilai-nilai; bukan hanya membangun kesadaran.
- Penyusunan model utuh partisipasi masyarakat dan sosialisasi kampanye, dari peningkatan pengetahuan, kesadaran, sikap, sampai tindakan.
- Penyusunan standar kompetensi ahli antikorupsi/trisula dan insan KPK (kerjasama dengan dukungan manajemen)
- Pemodelan perspektif internasional dalam pendidikan antikorupsi, baik KPK sebagai penyumbang materi, maupun sebagai pembelajar dari praktik baik di negara lain

4

Dukungan Manajemen

- Harmonisasi kerangka hukum untuk penguatan KPK
- Penyusunan arsitektur penggunaan teknologi informasi untuk pengendalian internal
- Peninjauan sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi bagi insan KPK
- Penyusunan *Blue Print* SDM yang selaras dengan *Roadmap* KPK (*career path*, kerangka *deployment* dengan gradasi yang jelas disetiap tahapan *roadmap*)

5

Pusrenstra

- Piloting bentuk empiris trisula di internal KPK dan KLPD dan korporasi
- Mekanisme untuk membangun budaya inovasi di KPK
- Kajian *baseline* kesiapan trisula di eksternal KPK





PETA JALAN PEMBERANTASAN KORUPSI **KPK** 2045

A. PENDAHULUAN

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) telah memiliki dokumen peta jalan pemberantasan korupsi untuk periode 2011-2023 yang dibagi kedalam tiga tahapan perjalanan: 1) membangun pondasi sistem integritas nasional (2011-2015), 2) aksi sistem integritas nasional (2015-2019), dan 3) optimalisasi sistem integritas nasional (2019-2023). Strategi utama dalam peta jalan dalam periode ini adalah integrasi dan dialektika pencegahan dan penindakan. Dengan berlakunya Undang-undang (UU) Nomor 19 Tahun 2019 dan untuk mengantisipasi kompleksitas pemberantasan korupsi di Indonesia dalam satu generasi ke depan², khususnya dalam menyongsong 100 tahun Indonesia merdeka (2045), dokumen ini perlu diperbaharui.

Renstra 2020-2024 telah memberikan landasan konseptual untuk peta jalan yang baru, yaitu pendekatan trisula antikorupsi yang terdiri dari penegakan hukum, pencegahan melalui perbaikan sistem, dan pendidikan antikorupsi dan peran serta masyarakat sebagai titik tolak untuk menyusun peta jalan 2022-2045. Pendekatan trisula dipandang

memadai untuk merespon perkembangan korupsi yang bisa mengganggu agenda bersama mencapai visi Indonesia emas 2045 karena memberikan platform untuk bersinergi dengan pihak-pihak yang terkait secara efektif dan efisien. Di samping itu, peta jalan pemberantasan korupsi bisa membantu Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah (KLPD) untuk mengadaptasi model trisula KLPD tanpa mengesampingkan tugas pokok dan fungsi KLPD.

Dokumen ini merupakan buah pikiran, aspirasi dan sekaligus mencerminkan semangat jajaran KPK untuk terus mengembangkan profesionalisme mereka. Sebagai sebuah dokumen strategis yang melintasi berbagai jilid kepemimpinan KPK, peta jalan ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah panduan operasional mengingat keunikan konteks pemberantasan korupsi disetiap periodenya. Sebaliknya, dokumen ini dimaksudkan sebagai garis besar haluan, menyediakan cakrawala bagi jajaran KPK untuk bisa menyeimbangkan kebutuhan strategis pemberantasan korupsi dalam satu periode dengan pentingnya untuk berdisiplin dalam visi jangka panjang pemberantasan korupsi di Indonesia, yaitu bagaimana sejarah akan mencatat sumbangsih periode kepemimpinan mereka kepada pencapaian visi 100 tahun Indonesia merdeka.

Informasi yang menjadi acuan dalam dokumen ini dikumpulkan melalui analisis dokumen, literatur dan wawancara dengan pimpinan dan staf KPK di bulan Agustus-Oktober 2021. Validasi hasil wawancara dan analisis dilakukan dengan metode triangulasi dengan jajaran KPK yang difasilitasi oleh Pusat Rencana Strategis (Pusrenstra) KPK, termasuk didalamnya melalui diskusi di rapat kerja KPK di bulan Oktober 2021.



² Tidak ada kesepakatan baku di literatur terkait batasan satu generasi, namun dua pengertian yang sering dikutip adalah pertama, periode rata-rata suatu generasi lahir, tumbuh besar dan mempunyai anak (yaitu generasi sesudahnya) yaitu berkisar 20-30 tahun; dan kedua, sepertiga dari rata-rata angka harapan hidup suatu kelompok masyarakat/bangsa. Untuk Indonesia, di mana angka harapan hidup adalah 73 tahun (BPS, 2020) dan rata-rata usia kawin pertama bagi laki-laki adalah 27,5 tahun dan bagi perempuan adalah 23 tahun, satu generasi berada dalam rentang 23-25 tahun.

A.1 LATAR BELAKANG

Keberadaan KPK. Ibarat merencanakan sebuah peta perjalanan, dua hal yang menjadi acuan penting adalah titik keberangkatan dan tujuan. Amanat rakyat untuk reformasi kehidupan bernegara di penghujung 1990an merupakan “setting” dari lahirnya dua ketentuan pokok hukum yang membidani keberadaan KPK: Tap MPR no. XI tahun 1998 tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme dan Tap MPR no. VIII tahun 2001 tentang Rekomendasi Arah Kebijakan Pemberantasan KKN. Melihat kembali dua amanat rakyat melalui dua Ketetapan MPR ini dalam latar belakang peta jalan KPK 2045 penting karena mengingatkan kita akan cinta mula-mula bangsa Indonesia terhadap KPK dan panggilan atau khitah mengapa KPK dibentuk, yaitu pemberantasan korupsi secara efektif dan efisien melalui budaya kerja yang progresif dan inovatif.

Sekalipun undang-undang yang melahirkan KPK dan peraturan lainnya yang mempengaruhi cakupan operasional KPK telah direvisi dan tidak tertutup kemungkinan masih akan berubah dalam tahun-tahun ke depan, alasan keberadaan KPK (*reason for being*) perlu selalu diingat dalam perjalanan pemberantasan korupsi oleh KPK, yaitu bahwa pemberantasan korupsi yang efektif dan efisien tidak cukup dengan bekerja “sesuai peraturan atau kebiasaan yang ada”. KPK adalah institusionalisasi dari amanat untuk bekerja secara progresif yang senantiasa mencari terobosan, tidak puas dengan apa yang sudah ada mengingat betapa lihaihnya koruptor untuk menyesuaikan diri dengan perubahan zaman dan pergantian rezim administrasi suatu negara (Ali, 2015)³.

Visi Indonesia 2045. Peta jalan pemberantasan korupsi KPK merupakan sumbangsih KPK untuk menuju visi bersama bangsa untuk tahun 2045—yaitu negara dengan PDB terbesar ke-5 (PDB \$ 7 triliun dan pendapatan per kapita \$ 23.199) dan mengurangi kemiskinan hingga mendekati nol. Strategi untuk mencapai visi ini didasarkan pada empat pilar yaitu:

1. Pembangunan Manusia serta Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi,
2. Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan,
3. Pemerataan Pembangunan, serta
4. Pemantapan Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan.

Berbagai pustaka yang mengulas visi Indonesia 2045 secara umum menunjukkan dua prasyarat penting untuk tercapainya empat pilar di atas, yaitu sistem perlindungan sosial yang inklusif dan pemberantasan korupsi yang efektif (Bank Dunia, 2020). Sistem perlindungan sosial, termasuk jaminan kesehatan nasional diperlukan untuk menyediakan jaminan minimum dan perlindungan atas berbagai goncangan ekonomi, pandemi dan bencana alam termasuk dampak dari perubahan iklim yang bisa menarik kembali hasil pembangunan. Pandemi Covid-19 telah menunjukkan pentingnya sistem jaminan sosial ini untuk melindungi hasil pembangunan dari dampak resesi ekonomi yang diakibatkan oleh pandemi yang mungkin muncul lagi dalam dekade ke depan.

Sistem pemantauan dan evaluasi atas penggunaan dana pembangunan yang tidak hanya sebatas kepatuhan administrasi dan keuangan disertai dengan mekanisme pendeteksi kesalahan, kecurangan dan korupsi yang memadai menjadi prasyarat penting karena korupsi menghambat kualitas pembangunan manusia, mendistorsi pembangunan ekonomi dan berdampak pada ketimpangan sosial, ekonomi dan demokratisasi.

Korupsi dan pembangunan di Indonesia: perbuatan melawan hukum dan/atau melawan kepentingan publik. Selain titik tolak perjalanan dan tujuan, informasi penting yang mesti ada dalam sebuah peta perjalanan adalah gambaran mengenai medan perjalanan dan perkiraan “cuaca” selama perjalanan. Dalam konteks pemberantasan korupsi, medan perjalanan yang perlu dipahami adalah pola atau modus korupsi yang akan menjadi batu sandungan bagi perjalanan empat pilar visi Indonesia 2045. Pertanyaan-pertanyaan di bawah ini digunakan dalam proses identifikasi jenis korupsi yang menjadi subyek dalam dokumen peta jalan ini:

³ Lihat Hamid E. Ali (2015). *The Evolution of Corruption and Optimal Level of Corruption Reduction: Evidence from Cross-Country Studies*. Springer New York. Dengan data lengkap dari berbagai negara dengan konteks ekonomi, politik, sosial dan budaya yang berbeda, Ali dengan meyakinkan menunjukkan ke kita bahwa korupsi mempunyai daya adaptasi yang kuat diberbagai tahapan perkembangan suatu negara. Misalnya bentuk korupsi yang primitif, jika di negara berkembang disebut suap, namun di negara maju disebut sebagai kekuatan lobi (*conflict of interest*).

Textbox 1: Subyek pemberantasan korupsi dalam konteks pencapaian visi Indonesia 2045

PROFESSIONAL TEAM MANAGEMENT

Dalam lini masa ke 2045, korupsi yang diberantas adalah *"moving target"* yang berevolusi mengikuti perkembangan zaman dan teknologi, yang seringkali bahkan tidak memenuhi unsur melawan hukum, namun secara substantif merugikan kepentingan bersama (secara ekonomi dan sosiologis). Termasuk dalam golongan ini antara lain:

1. Penggunaan sumberdaya publik untuk kepentingan suatu kelompok tertentu atau yang diskriminatif mengancam pilar ketiga (pemerataan pembangunan) dan pilar keempat (ketahanan nasional)
2. Praktik pembangunan, baik dengan dana publik atau swasta yang merusak lingkungan dan berpotensi mendorong konflik sosial mengancam pilar kedua (pembangunan berkelanjutan) dan pilar keempat (ketahanan nasional);
3. Pemborosan atau ketidaksesuaian antara biaya dan kualitas pekerjaan tidak memenuhi pilar keempat (tata kelola pemerintahan yang baik).

1. Apakah KPK akan meneruskan pola dan komposisi penanganan perkara yang sama dalam 23 tahun ke depan⁴?
2. Dari modus dan jenis tipikor yang ditangani KPK, modus dan jenis yang mana, yang secara strategis akan menjadi ancaman untuk pencapaian empat pilar visi Indonesia 2045?
3. Mengingat wajah korupsi yang beraneka bentuk dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman dan rezim administrasi, apakah ada jenis atau modus atau lokus baru yang memerlukan perhatian strategis?

Jawaban jajaran KPK atas ketiga pertanyaan secara tegas menyatakan bahwa dalam konteks trisula dan mengamankan agenda visi 2045, jenis korupsi yang menjadi subyek dalam peta jalan hendaknya tidak terbatas pada tindakan korup yang dikategorikan sebagai tindak pidana (melawan hukum), namun juga korupsi substantif. Hal ini sesuai dengan aspek legal (UU No. 31 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi yang juga menyebutkan unsur perekonomian negara, di samping kerugian keuangan negara dan aspek sosiologis yang mempertimbangkan unsur kerugian kolektif warga (publik).

Respon jajaran KPK juga selaras dengan literatur tentang sosiologi korupsi. Syed Hussein Alatas (1968) mendefinisikan korupsi sebagai perbuatan yang menempatkan kepentingan publik dibawah kepentingan pribadi atau golongan yang dicapai melalui penyalahgunaan jabatan, penyembunyian, kolusi dan kecurangan. Dengan pengertian ini, tindakan yang sekalipun tidak/belum masuk ranah pidana, atau tidak memenuhi unsur merugikan keuangan negara, namun jika mengandung konflik kepentingan dan merugikan kepentingan publik baik secara ekonomi atau sosiologis dapat dikategorikan sebagai korupsi substantif yang akan menjadi hambatan dalam pencapaian visi Indonesia 2045. Misalnya tata kelola

⁴ Penindakan tipikor oleh KPK, sebagian besar perkara (66%) adalah soal penyuapan dan gratifikasi (22%) dan sisanya, berkisar 1-3% adalah tindak pidana pencucian uang, perizinan, pemerasan, dan merintang proses penindakan KPK. Sebagian besar perkara ini terungkap dari aduan. Hasil wawancara dengan jajaran KPK mengisyaratkan bahwa sebagian besar perkara masih belum menasar "nenek moyangnya pelaku".

⁵ Dalam rapat kerja dengan Komisi VI DPR RI (24 September 2021), Menteri BUMN Erick Thohir menduga utang PTPN III (Persero) senilai Rp 43 triliun disebabkan karena adanya korupsi terselubung. (Sumber: Kompas.com diakses 10 Oktober 2021).

hutang korporasi di PT Perkebunan Nusantara (PTPN) sebesar Rp 43 triliun yang menurut penilaian Menteri BUMN adalah korupsi terselubung⁵ dalam perkembangannya belum tentu berakhir dalam ranah tipikor, namun mengingat besarnya potensi kerugian yang perlu ditanggung oleh pembayar pajak/publik, praktik seperti ini juga perlu dipertimbangkan dalam peta jalan pemberantasan korupsi sebagai praktik tata kelola pembangunan yang buruk, yang menghambat pencapaian pilar visi Indonesia 2015 (lihat Textbox 1).

Dalam trisula pemberantasan korupsi, jenis korupsi substantif tentunya bukan subyek penindakan, namun dengan menggunakan ilustrasi gunung es yang bisa mengkarmakan perjalanan sebuah kapal, yang perlu diperhitungkan bukan hanya puncak gunung es yang kelihatan, namun juga bagian yang terselubung, sistem dan aktor yang memungkinkan terjadinya korupsi. Dalam cakupan yang demikian, pendekatan trisula dipandang tepat karena sula yang pertama adalah menindak korupsi menurut UU tipikor (puncak gunung es), dan dua sula lainnya diarahkan ke aspek-aspek yang memungkinkan munculnya tipikor termasuk tindakan yang merugikan kepentingan publik (badan gunung es)⁶.

Dari sisi lokus, mengingat sektor swasta berkontribusi sekitar 77% dari Pendapatan Domestik Bruto (PDB) nasional (APBN 16% dan APBD 7%), korupsi di sektor swasta adalah ancaman serius untuk pencapaian target visi Indonesia 2045. Bagaimana peta jalan pemberantasan korupsi, dalam kerangka visi 2045, menyikapi lanskap seperti ini? Dengan kata lain, jika seandainya pemberantasan korupsi dalam kerangka UU Tipikor efektif 100%, kontribusi kita ke target visi 2045 masih berkisar 23% jika unsur memenuhi kerugian negara hanya diasosiasikan ke dana dari APBN dan APBD. Namun jika cakupan korupsi adalah hal yang merugikan kepentingan publik, dalam hal ini kepentingan untuk mencapai visi bersama Indonesia 2045⁷, korupsi di sektor swasta perlu mendapat perhatian.

Uraian di atas menunjukkan bahwa subyek pemberantasan korupsi dalam satu generasi ke depan adalah “*moving target*”, korupsi yang selalu berkembang dan menyesuaikan dengan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, kejelian untuk memonitor evolusi modus korupsi melalui kajian dan monitoring potensi korupsi yang progresif dan visioner menjadi bagian yang penting untuk memastikan bahwa strategi trisula KPK tidak kalah dengan modus koruptor.

A.2 Roadmap 2011-2023 dan peta permasalahan strategis KPK

Strategi utama pada *Roadmap* KPK tahun 2011-2023 adalah integrasi pencegahan dan penindakan yang terdiri dari: 1) pencegahan yang terintegrasi melalui Sistem Integritas Nasional (SIN); 2) penindakan yang terintegrasi terhadap *Grand Corruption*; serta 3) pencegahan dan penindakan yang saling terintegrasi. SIN telah didesain cukup baik dengan adanya upaya untuk melibatkan seluruh pemangku kepentingan mulai dari lembaga negara, institusi penegak hukum, penyelenggara pemilu, entitas bisnis/swasta, media massa, hingga masyarakat sipil. Namun demikian, sampai saat ini belum terlihat ada keberlanjutan program Sistem Integritas Nasional (SIN). Faktor yang mempengaruhi adalah program tersebut tidak diimplementasikan langsung oleh KPK sehingga pelaksanaannya tergantung dengan komitmen dan kapasitas lembaga pemerintah sebagai pelaksana.

Di samping itu, dalam periode peta jalan ini, tolok ukur keberhasilan pemberantasan korupsi juga mengalami perubahan. KPK menjadikan indeks persepsi korupsi (IPK) sebagai ukuran dampak atas indikator strategi dan kinerjanya dalam *Roadmap* KPK 2011-2023. Namun pemerintah dalam RPJMN 2015-2019 serta RPJMN 2020-2024 menetapkan Indeks Perilaku Antikorupsi (IPAK) sebagai tolok ukur keberhasilan pemberantasan korupsi. Disisi lain, strategi nasional pemberantasan korupsi juga diperbaharui dengan Peraturan Presiden nomor 54 Tahun 2018 dan terlebih munculnya UU 19/2019. Dengan perkembangan demikian, Renstra KPK 2020-2024 mencerminkan penjabaran dari RPJMN 2020-2024. Hal ini menyebabkan *strategic shift* disetiap tahapan *roadmap* -yang merupakan elemen penting dalam manajemen perubahan—belum sepenuhnya dijalankan.

⁶Wawancara dengan Kedeputan Pencegahan dan Monitoring.

⁷Deputi Pencegahan dan Monitoring menyatakan perlunya melakukan upaya pencegahan praktik gratifikasi dan suap di sektor swasta sebab praktik gratifikasi dan suap tidak hanya terjadi di pemerintahan saja. Kecuali jika ada peran serta pegawai negeri atau penyelenggara negara yang ikut dalam penyuaipan, di mana pemberi dan penerima akan kena sanksi hukum, korupsi di sektor swasta berada diluar cakupan UU Tipikor.

Refleksi dengan jajaran KPK tentang implementasi *roadmap* 2011-2023 mengidentifikasi dua permasalahan strategis KPK bisa dilihat dengan dua perspektif. Pertama adalah pencapaian empat pilar visi Indonesia 2015 sebagai kerangka “*what success looks like*” dalam pemberantasan korupsi. Dalam kerangka ini, korupsi dipandang sebagai ancaman bagi upaya untuk mencapai visi 2045. Oleh karenanya permasalahan strategis KPK adalah bagaimana “mengamankan” agenda pembangunan, melalui penindakan tipikor, pencegahan potensi korupsi yang akan mengganggu efektivitas pembangunan dan pendidikan masyarakat untuk ambil bagian secara aktif memberantas korupsi dalam konteks sosial, ekonomi dan profesional mereka masing-masing. Dalam perspektif ini, pemberantasan korupsi dipandang sebagai upaya manajemen risiko atau pengendalian kualitas pembangunan.

Pendekatan kedua adalah pemberantasan korupsi sebagai suatu sektor teknis tersendiri di mana permasalahan strategis KPK mengikuti evolusi korupsi itu sendiri. Menurut Ali (2015), korupsi berevolusi seiring dengan perkembangan sosial, budaya dan ekonomi suatu bangsa. Oleh karena itu, permasalahan strategis korupsi sebenarnya terkait dengan tahapan perkembangan sosial, budaya dan ekonomi bangsa kita. Jika visi 2045 adalah menjadi negara maju, lima besar PDB dunia dengan empat pilarnya, maka korupsi yang akan dominan beroperasi adalah jenis korupsi yang “maju” juga, atau dalam istilah Ali disebut sebagai “*post-modern corruption*”⁸. Diagram berikut ini menggambarkan ciri-ciri korupsi di setiap tahapan evolusinya.

Diagram 1: Evolusi Korupsi Seiring dengan Tahapan Perkembangan Negara

Negara Pendapatan Rendah

Pre-modern corruption

- Institusi formal dan negara sedang berbenah (*state making*), sektor informal mendominasi
- Demokrasi “jawara”, situasi politik dan keamanan rapuh
- Modus korupsi: primitif (penyelundupan, suap tunai, pemerasan, korupsi perkerabatan)

Negara Pendapatan Menengah

Modern corruption

- Institusi formal semakin menguat namun kekuatan oligarki masih dominan
- Demokrasi prosedural, situasi politik dan keamanan relatif stabil, bisa diprediksi
- Modus korupsi: primitif, melawan hukum namun melalui platform modern (pencucian uang, suap *non-cash*) dan terutama di sektor sektor sumberdaya alam, politik dan layanan publik

Negara Pendapatan Tinggi

Post-modern Corruption

- Institusi formal mapan, sektor swasta dan keuangan sangat kompleks
- Demokrasi dan media bergairah, situasi politik dan keamanan stabil
- Modus korupsi: grand corruption, korupsi politik, **legal but illegitimate**, dominasi sektor swasta dan terkait kebijakan ekonomi (misalnya *bail out*). Skandal korupsi biasanya baru terbongkar setelah lebih dari 10 tahun

Tipologi ini tidak dimaksudkan untuk memberi batasan ketat, namun memberikan gambaran tipe korupsi yang dominan. Di Indonesia, misalnya—sekalipun masih tergolong sebagai negara berpendapatan menengah—sepertinya sudah mendapati berbagai jenis korupsi di negara berpendapatan tinggi.

Dalam dua perspektif di atas, isu atau permasalahan strategis KPK dalam peta jalan 2045 bisa dikategorikan sebagai berikut:

1. **Perkembangan kelembagaan KPK** supaya efektif dalam mengawal agenda visi 2045 dan mumpuni dalam merespon evolusi korupsi⁸. Termasuk dalam rumpun isu ini adalah:
 - a. Sumber daya manusia yang relevan dengan subyek “kawalan” yaitu manajemen risiko korupsi dalam agenda visi 2045 dan pengembangan profesionalisme berkelanjutan dalam merespon evolusi maturitas korupsi. Kajian diagnostik terkini dari Asian Development Bank (2021) menunjukkan dua tantangan fundamental dalam manajemen kinerja ASN yaitu: 1) masih kentanya “klientelisme” dan, 2) insentif untuk berkarir sebagai profesional-teknis dalam jabatan fungsional tidak sekuat untuk posisi struktural. Situasi ini mendorong ASN yang kompeten dalam bidang teknis untuk menjadi pejabat struktural. Dengan bergabungnya staf KPK dalam jajaran ASN, permasalahan strategis untuk manajemen SDM di KPK adalah mengatasi dua tantangan ini supaya SDM KPK terus mengembangkan profesionalisme teknis mereka.
 - b. Struktur organisasi yang dinamis namun disiplin dalam menjaga konsistensi dan fokus memberantas korupsi substantif. Di setiap jilid kepemimpinan, baik karena alasan untuk responsif dengan konteks, mengikuti undang-undang, atau tuntutan internal—kebutuhan untuk mengubah struktur organisasi dan

melakukan rotasi staf seperti ini tidak terhindarkan. Tantangan strategisnya adalah bagaimana menempatkan kebutuhan periodis ini dalam disiplin garis-garis besar perjalanan pemberantasan korupsi. Misalnya, secara substantif, kegiatan kajian dan monitoring potensi korupsi adalah fungsi fundamental dalam pemberantasan korupsi karena sifat subyek pemberantasan yang dinamis (*moving target*). Oleh karenanya, apapun struktur organisasinya, fungsi ini perlu mendapat sumber daya dan kewenangan yang signifikan.

- c. Sistem informasi strategis. Mengawal empat pilar visi 2045 dan sigap dalam merespon evolusi korupsi yang makin matang, kebutuhan akan informasi di KPK semakin kompleks, baik dari sisi isi, bentuk, waktu dan tingkatan analisis. Permasalahan strategis dalam konteks ini adalah perlunya arsitektur informasi yang sejalan dengan arah kebijakan (trisuksa), interoperabilitas sistem informasi diantara kedeputian dan dukungan manajemen, analitik maturitas data yang menunjang pengambilan kebijakan melalui otomatisasi, **big data analytic** dan algoritme pengambilan keputusan teknis. Termasuk dalam rumpun ini adalah kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) kegiatan internal KPK yang bertujuan untuk memberikan umpan balik ke manajemen apakah kegiatan dan program KPK efektif dan efisien (apakah kita melakukan hal yang tepat dan melakukannya dengan baik). Tantangannya adalah bagaimana KPK bisa melakukan fungsi monev secara sah, melebihi sistem monev dalam sistem administrasi publik di Indonesia, yang lebih menekankan pertanggungjawaban administratif atas output kegiatan.
- d. Budaya organisasi: Seperti diuraikan dalam bagian A.1, semangat dan identitas KPK adalah melakukan terobosan, adaptif, dan selalu berhati-hati dengan jebakan normatif pemberantasan korupsi. Semangat ini perlu diterjemahkan dalam strategi budaya organisasi yang memberi rasa aman untuk melakukan terobosan.

⁸Ali membagi empat tahapan evolusi korupsi sejalan dengan perkembangan sosial-ekonomi dan budaya suatu bangsa. Mulai dengan korupsi pre-modern (negara terbelakang), modern corruption (negara berkembang), dan post-modern (negara maju).

⁹Terkait dengan misi KPK #4: Meningkatkan akuntabilitas, profesionalitas, dan integritas Komisi Pemberantasan Korupsi dalam pelaksanaan tugas dan wewenang

- e. Relasi dengan pemerintah (eksekutif, yudikatif dan legislatif) dan publik. Pengalaman sejak berdirinya KPK sampai tahun 2021 menunjukkan bahwa eksistensi KPK dipengaruhi oleh dinamika relasi dengan pemerintah (terutama APH) dan kepercayaan dan dukungan masyarakat). Literatur internasional juga menunjukkan pentingnya kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan politik-ekonomi yang seringkali “brutal” tanpa kehilangan identitas dan amanah mula-mula ibu pertiwi bagi KPK.

lembaga antikorupsi adalah sebuah habitat. Permasalahan strategis KPK dalam penerapan trisula adalah mencari ruang gerak dan manuver yang strategis ditengah keterbatasan kewenangan normatif dan kebutuhan teknis penerapan trisula. Tantangan untuk KPK adalah untuk proaktif menentukan ruang gerak yang menguntungkan pemberantasan korupsi, keluar dari posisi pasif “bahwa kami hanya mengikuti

Tantangan strategis KPK, dalam konteks trisula adalah membangun budaya sadar konflik kepentingan, mencegah praktik konflik kepentingan dan menindak konflik kepentingan, baik secara pidana—jika memenuhi unsur melawan hukum—atau sanksi secara ekonomis, administratif dan sosiologis, jika unsur pidana tidak dipenuhi, namun unsur merugikan kepentingan publik dipenuhi.

2. Operasionalisasi arah kebijakan KPK (pendekatan trisula)

- Internal: Sekalipun pendekatan trisula sudah lama dikenalkan, operasionalisasinya seringkali tidak sesuai (kompatibel) dengan struktur KPK yang mengikuti pokok pikiran legalistik yang tertera di undang-undang. Jika pendekatan trisula akan digunakan dalam mencapai visi 2045, sementara struktur KPK kemungkinan akan berubah dalam setiap jilidnya, tantangan strategis KPK adalah menunjukkan bahwa pendekatan trisula secara substantif bisa dilakukan dalam konteks perubahan yang ada.
- External: Penerapan trisula oleh pihak eksternal yang hanya formalitas, namun tanpa fungsi dan isi (pepesan kosong), jika dibiarkan dan kemudian menjadi norma (kewajaran) akan merusak kepercayaan kepada pendekatan trisula, yang akhirnya berimbas ke KPK. Sebagai pelopor (*thought leader*) trisula, permasalahan strategis KPK adalah bagaimana KLPD, swasta dan publik bisa menerapkan atau berpartisipasi dalam inisiatif trisula secara efektif dan dalam skala yang strategis.
- Ruang gerak trisula dan kewenangan KPK. Pengalaman negara yang menerapkan trisula menunjukkan bahwa ruang gerak trisula sebagai sebuah pendekatan antikorupsi melebihi kewenangan lembaga antikorupsi di negara itu. Menggunakan istilah dalam bidang konservasi lingkungan, trisula adalah ekosistem dan kewenangan

(tafsir pasif) undang-undang dan peraturan”. Pengalaman KPK menunjukkan bahwa upaya proaktif untuk menentukan ruang gerak dan aturan main (misalnya PerMA No 13/2016) bisa dilakukan dan membuahkan hasil yang baik.

3. Pemberantasan korupsi substantif

- Korporasi. Seperti telah diuraikan dibagian sebelumnya, sektor swasta berkontribusi sekitar 77% untuk PDB nasional, oleh karena itu, jika ruang gerak KPK hanyalah kerugian keuangan negara, maka ruang gerak KPK untuk mencapai visi 2045 (PDB \$ 7 triliun) maksimum hanyalah 23%. Ujung dari mata rantai bisnis swasta adalah rakyat, ketidakefisienan dan korupsi di sektor swasta tidak hanya berdampak pada tidak tercapainya target visi 2045, namun juga akan membebani rakyat. Oleh karena itu, tantangan strategis KPK adalah menerapkan trisula di sektor swasta. KPK bisa melakukan terobosan seperti yang terjadi dengan kasus munculnya PerMA No 13/2016.

- b. Budaya konflik kepentingan. Konflik kepentingan sudah termasuk dalam tujuh jenis korupsi menurut undang-undang. Namun dalam pelaksanaannya, absennya unsur kerugian keuangan negara dan penyelenggara negara seringkali membuat jenis korupsi ini menjadi urusan administratif—yang masih mencerminkan falsafah “form over substance”.

Dalam konteks ini, perlu dibedakan antara “penindakan tipikor” dan “penindakan korupsi”, di mana korupsi yang tidak atau belum memenuhi unsur tipikor tetap perlu ditindak jika memenuhi unsur merugikan perkonomian negara, mempengaruhi hajat hidup orang banyak. Bentuk tindakan antikorupsi diluar ranah pidana perlu dieksplorasi lebih lanjut.

A.3

Modalitas KPK: Kapasitas, Potensi dan Tantangan

Sebagai sebuah lembaga yang baru didirikan pasca reformasi, KPK berhasil membangun modalitas yang cukup kuat dalam menjalankan tugas pemberantasan korupsi. Kontribusi KPK yang paling mencolok salah satunya adalah turut mendorong kepercayaan publik kepada pemerintah. Kiprah KPK tak lepas dari dukungan masyarakat. Sekalipun saat *roadmap* ini disusun, diskursus tentang tingkat kepercayaan publik terhadap KPK sangat beragam, dukungan publik agar KPK menjadi lembaga yang tidak biasa dalam pemberantasan korupsi di Indonesia sesungguhnya masih kuat. Hal ini dibuktikan dengan masih banyak sorotan publik maupun pemberitaan media massa terhadap KPK. Artinya, masyarakat masih memberikan porsi perhatian yang lebih kepada kerja-kerja yang dilakukan KPK. Bahkan tidak hanya di lingkup nasional, KPK juga memperoleh dukungan dari jaringan internasional. Sebagai negara yang turut meratifikasi United Nations Convention against Corruption (UNCAC), KPK juga telah menjadi bagian dari forum komunikasi antikorupsi internasional.

Modalitas lain yang masih dimiliki KPK adalah kewenangannya sebagai penegak hukum dalam kasus tindak pidana korupsi sekaligus mandat sebagai lembaga pemecah kebuntuan pemberantasan korupsi (*trigger*). Sekalipun cakupan UU tipikor dalam beberapa hal membatasi penindakan tipikor oleh KPK, namun itu tidak berarti bahwa KPK tidak bisa “bertindak” atas fenomena korupsi. Sesungguhnya ruang dan bentuk tindakan dari KPK untuk memberantas korupsi tidak dibatasi hanya dalam kasus tipikor. Ruang untuk memuat terobosan yang substantif melalui tindakan pencegahan, monitoring dan peran serta masyarakat masih terbuka luas. Dengan kata lain, dalam konteks trisula, penindakan tipikor dan tindakan atas korupsi adalah dua hal yang berbeda. Inilah modalitas yang tersedia dalam konteks pendekatan trisula.

Sebagai organisasi penyedia jasa, modal utama KPK adalah SDM. Putra-putri bangsa terbaik sudah dijamin oleh KPK, baik melalui proses “Indonesia memanggil” atau kerjasama dengan APH. Sistem check and balance internal, budaya organisasi yang kondusif untuk berkarya dengan profesional dan memegang teguh integritas masih tergolong paling kuat. Oleh karena itu, sudah tepat bahwa salah satu dari 3 Program Dukungan Manajemen yang diuraikan di Renstra 2020-2024 yaitu “Membentuk Sumber Daya Manusia Berkinerja Optimal dan meningkatnya Reputasi Organisasi” — perlu dilaksanakan untuk memperkuat kompetensi SDM KPK. Proses rekrutmen yang akuntabel, pengembangan profesional berkelanjutan—termasuk didalamnya strategi “*deployment*” ke KLOPS, dan sistem remunerasi dan perlindungan sosial yang kompetitif akan menjadikan KPK sebagai tempat pengabdian yang bersaing untuk mendapatkan putra-putri terbaik bangsa.



B. Roadmap Pemberantasan Korupsi (2022-2045)

B.1 Tantangan global dan nasional

Global. Secara umum, literatur internasional tentang pemberantasan korupsi melihat bahwa definisi korupsi yang berfokus pada niat dan tindakan aktor (*autogenic corruption* atau berbasis *principal-agent*) —penyalahgunaan wewenang/kuasa untuk kepentingan pribadi dan orang lain— dipandang sudah tidak mencerminkan bagaimana korupsi beroperasi. Korupsi yang secara signifikan merusak adalah korupsi sebagai tindakan kolektif, yang dimungkinkan atau dibantu oleh struktur dan sistem yang lemah atau sengaja dilemahkan (*collective action problems theory*). Oleh karena “support system” yang demikian, korupsi mempunyai daya adaptasi dan resiliensi yang kuat.

Seperti Chayes uraikan dalam kajiannya mengenai antikorupsi di tujuh negara, kejahatan korupsi memiliki resiliensi yang tinggi karena ditopang oleh suatu jaringan kleptokratis yang strukturnya sangat fleksibel dan memiliki banyak kemampuan (Chayes, 2018). **Bahkan di negara yang skor IPK-nya termasuk baik (Amerika Serikat di peringkat 25 dan Australia di peringkat 11 di tahun 2020), dinyatakan oleh beberapa ahli sebagai pusat kleptokrasi global** (Murray and Frijters, 2017 dan Chayes, 2021). Penyembunyian kekayaan dan penghindaran pajak yang diungkap oleh the International Consortium of Investigative Journalists melalui laporan investigative the Panama Papers (2016) dan the Pandora Papers (2021) menunjukkan bagaimana peran swasta (dalam hal ini lembaga keuangan dan firma hukum) dalam kleptokrasi global yang “legal”. Inilah tantangan global pemberantasan korupsi di mana pelembagaan sistem integritas ternyata tidak cukup. Pandemi Covid-19 merupakan momen yang tepat untuk membongkar wajah asli sistem integritas suatu negara, bukan hanya di sektor kesehatan dan farmasi yang sudah ditengarai penuh konflik kepentingan; namun juga bagaimana suatu kebijakan yang penuh konflik kepentingan diambil. Di Inggris misalnya, dugaan korupsi penyediaan produk dan layanan pandemi telah membuat Menteri Kesehatan mengundurkan diri. Dari kasus ini kita belajar istilah baru “*chumocracy*” di mana perusahaan atau pihak yang mempunyai afiliasi politik dengan penguasa mendapatkan prioritas (AFP, 2021). Bagi Delia Rubio dari Transparency International, pandemi ini menunjukkan dunia masih dalam krisis korupsi (Foreign Policy, 2021).



Secara umum gerakan antikorupsi dilakukan melalui pendekatan legal-institusional dengan fokus penguatan demokrasi dan *rule of law*, membentuk badan atau komisi khusus pemberantasan korupsi. Argumen ekonomi dengan menempatkan korupsi sebagai sumber ekonomi biaya tinggi yang menghambat pertumbuhan ekonomi dan pembangunan mendominasi gerakan antikorupsi selama dua dekade. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja pertumbuhan ekonomi dapat terus meningkat meskipun praktik autoritarian menguat dan terjadi pelemahan kinerja komisi pemberantasan korupsi (Mughis, 2021). Oleh karena itu, melihat dampak korupsi hanya pada aspek ekonomi, dan disempitkan lagi ke aspek “kerugian keuangan negara” dipandang sudah tidak memadai lagi.

Lebih dari 50 tahun silam (1968), Alatas sudah mengkritik argumen ekonomi sebagai alasan mengapa pemberantasan korupsi penting. Bagi Alatas, domain atau unit analisis kerusakan seharusnya juga unit sosiologis, alasan mengapa suatu masyarakat sepakat untuk berbangsa atau tenunan kebangsaan. Korupsi mungkin tidak berdampak serius bagi pertumbuhan ekonomi, atau bahkan beberapa literatur menyebutkan bahwa korupsi bermanfaat sebagai pelumas ekonomi (IMF, 1997), namun menurut Alatas, analisis ini mengesampingkan tahapan bagaimana korupsi berevolusi secara sosiologis. Dalam tahapan di mana korupsi adalah perkecualian, korupsi bisa tidak begitu mengganggu, bahkan memfasilitasi beberapa proses kemasyarakatan dan bisnis. Namun dalam tahapan berikutnya, di mana korupsi sudah menjadi bagian dari bagaimana suatu masyarakat, negara dan bisnis beroperasi, pembusukan secara menyeluruh akan berlangsung, tidak hanya di bidang ekonomi, namun juga pembusukan tenunan kebangsaan, atau dalam istilah visi 2045, korupsi bisa berdampak pada lemahnya ketahanan nasional. Dalam konteks yang terakhir ini, turunan argumen ekonomi yaitu konsep “*asset recovery*” di mana kesuksesan pemberantasan korupsi diukur dari pengembalian ke nilai yang dikorupsi—menjadi problematik karena rusaknya ketahanan nasional bisa menjadi tidak ternilai secara ekonomis.

Nasional. Merujuk pada survei Transparency International di tahun 2020 tentang korupsi di Asia, terdapat setidaknya tiga tantangan yang mempengaruhi kerja pemberantasan korupsi, salah satu tantangan pemberantasan korupsi terkait dengan persepsi sebagian besar masyarakat bahwa pelaporan tindak pidana korupsi berujung pada tindakan pembalasan. Di Indonesia, secara khusus, tantangan dari persepsi publik terkait dengan dengan beragamnya literasi *stakeholder* tentang “*what success looks like*” dalam pemberantasan korupsi. Sebagian warga fokus pada korupsi dalam keseharian berhubungan dengan layanan publik, Sebagian lagi melihat pada seberapa dramatisnya penindakan (operasi tangkap tangan misalnya), dan politisi melihat pemberantasan korupsi sebagai instrumen politik. Beragamnya harapan ini menjadi tantangan bagi KPK untuk bukan hanya menjawab harapan ini, namun juga “mendidik” mereka untuk bersama menyusun harapan yang proporsional, yang mencerminkan keseimbangan antara pemberantasan korupsi secara substantif dan mengelola persepsi stakeholder.

Selain itu dua tantangan lain terkait dengan terbatasnya akses terhadap informasi dan ketiadaan integritas politik yang mendorong praktik *money politics* terus berlangsung (Chayes, Sarah, 2021). Hal ini berdampak pada munculnya fenomena yang disebut dengan **jebakan pelembagaan** di mana niat baik melembagakan pemberantasan korupsi dengan membentuk organisasi khusus dan melengkapinya sebagai organisasi “normal”, telah menciptakan kemandegan (involusi) pemberantasan korupsi. Lembaga yang diciptakan untuk melakukan terobosan pemberantasan korupsi, terjebak dalam rutinitas yang menjadikan mereka menjadi bagian dari *status quo*. Pengalaman di negara lain menunjukkan bahwa pelembagaan sistem integritas bukanlah tahapan purna pemberantasan korupsi. Sistem integritas juga bisa masuk dalam jebakan pelembagaan yang memungkinkan celah baru korupsi. Untuk itu, transparansi dan pengembangan profesionalisme berkelanjutan menjadi kunci untuk menghindarkan diri dari jebakan pelembagaan.

Selain itu, tantangan pemberantasan korupsi di tingkat global sering ditujukan pada lemahnya perangkat internasional seperti PBB dan UNCAC yang menjadi sumber norma global antikorupsi. Sebagai mekanisme berbasis *treaty*, UNCAC dipersepsikan kurang memiliki kekuatan untuk memaksa negara-negara yang meratifikasi konvensi untuk secara lebih serius mengambil langkah-langkah yang perlu dalam memastikan kemajuan pemberantasan korupsi. Meskipun demikian, kehadiran konvensi ini menyumbang tiga hal penting yakni merumuskan satu pengertian global mengenai korupsi yang menjadi dasar pembentukan berbagai undang-undang di tingkat nasional; menetapkan kesepahaman bersama antar negara mengenai pengakuan akan dampak korupsi dan tanggung jawab bersama semua negara dalam memberantas korupsi (Mason, 2020).

Internal. Secara internal, salah satu tantangan fundamental adalah independensi KPK, baik independensi yang dipersepsikan maupun independensi secara teknis. Misalnya, UU 19/2019 dipersepsikan oleh sebagian pihak berpengaruh terhadap independensi KPK, namun sebenarnya banyak ruang untuk tetap menjaga independensi secara substantif. Salah satu cara untuk merespon kesangsian soal independensi KPK adalah dengan menunjukkan integritas dan kepatuhan pada kode etik yang melebihi standar normatif. Pada saat yang bersamaan, secara proaktif melakukan terobosan dalam setiap sula, selalu mencari cara untuk keluar dari jebakan pelembagaan.

Tantangan lainnya adalah pengukuran kinerja. Renstra 2020-2024 telah memberikan target capaian KPK dengan kerangka logis mulai dari tujuan, sasaran strategis, indikator dan target tiap tahunnya. Disamping itu, target Program Pencegahan dan Penindakan Perkara Korupsi (PPPK) dan Dukungan Manajemen juga sudah digariskan. Kesemua ini memberikan pondasi dan kerangka logis penilaian kinerja KPK untuk menuju visi 2045. Di setiap jilid kepemimpinan akan disusun renstra baru yang akan melanjutkan pondasi ini. Namun demikian, tantangan strategis KPK ke depan masih tersisa, yaitu dalam hal: 1) bagaimana kinerja kelembagaan ini dikaitkan dengan kinerja empat pilar visi Indonesia 2045, yaitu bagaimana kinerja KPK

berdampak pada baik dari sisi makro ekonomi (iklim investasi dan pembangunan) maupun di sektor riil, dan 2) seberapa tangkas (*agile*) kinerja KPK dalam merespon evolusi maturitas korupsi yang semakin kompleks. Target kinerja lembaga dengan ukuran teknokratis mungkin tercapai dengan memuaskan, namun jika hal ini tidak berdampak secara empiris dilapangan, terutama di sektor dan pilar strategis visi 2045 dan layanan yang langsung dirasakan publik dan swasta, statistik kinerja KPK hanya akan menjadi konsumsi administratif.

Kinerja pemberantasan korupsi dalam pendekatan trisula membutuhkan konsep baru yang merupakan sinergi antara berbagai indeks/pengukuran yang ada (IPK, IPH, persentase dari *Asset Recovery*, indeks integritas KLOP, indeks Kerjasama). Pengukuran kinerja trisula dalam konteks visi 2045 yang mencerminkan konteks evolusi korupsi yang tepat adalah tantang strategis KPK ke depan.

B.2 Evolusi korupsi sampai 2045

Karena pemberantasan korupsi adalah soal merespon dan melakukan mitigasi terhadap korupsi, maka pemahaman mengenai evolusi atau maturitas korupsi dalam peta jalan pemberantasan korupsi adalah penting. Salah satu proposisi dari Cecilie Wathne (2021) yang relevan dalam hal ini adalah pernyataannya bahwa pendekatan "*zero corruption*" bukanlah hal yang realistis. Wathne menulis "*corruption is not a disease or deviation, but the historical standard. No country has achieved zero corruption, nor is any country likely to do so soon*".

Dalam konteks ini visi KPK yang melihat korupsi adalah sesuatu yang dikurangi (yaitu bersama masyarakat menurunkan tingkat korupsi untuk mewujudkan Indonesia maju) sudah tepat. Lebih lanjut Wathne menyampaikan bahwa pemberantasan korupsi jangan sampai terjebak untuk hanya bergerak di aspek unsur melawan hukum karena korupsi mempunyai kekuatan untuk menyatakan suatu tindakan adalah melawan hukum atau tidak. Dengan evolusi dan sifat inheren yang demikian, kriteria yang lebih substantif, yaitu adanya konflik kepentingan (merugikan kepentingan publik), pemborosan dan perusakan sumberdaya publik, termasuk perusakan lingkungan, dan mengganggu ketahanan masyarakat (merusak kepercayaan dan kohesi sosial/tenunan kebangsaan) menjadi pertimbangan karena ketiga hal ini berpotensi untuk menghambat pencapaian empat visi Indonesia 2045.

Gambaran berikut ini dari Hellman (2017) yang melakukan perbandingan jenis korupsi yang dominan di 8 negara Asia Timur dengan berbagai konteks ekonomi, sosial dan skor IPK atau CPI yang berbeda (yaitu Singapura, Malaysia, Taiwan, Philipina, Korea Selatan, dan Indonesia) menarik untuk dijadikan acuan untuk melihat peta-peta “perkorupsian” di Indonesia.



Textbox 2: Subyek Pemberantasan Korupsi

Sejarah evolusi korupsi mencatat bahwa kekuatan korup bisa mengubah apa yang disebut melawan hukum atau tidak. Oleh karena itu, subyek pemberantasan korupsi hendaknya menyasar cakupan yang lebih substantif tentang korupsi, antara lain:

- adanya konflik kepentingan (merugikan kepentingan publik),
- pemborosan dan perusakan sumberdaya publik, termasuk perusakan lingkungan, dan;
- mengganggu ketahanan masyarakat (merusak kepercayaan dan kohesi sosial/tenunan kebangsaan).

Cakupan yang demikian menjadi dasar strategis pendekatan trisula karena jika hanya mengandalkan penindakan tipikor, kita hanya memberantas puncak gunung es yang kelihatan saja.

Tabel 1: Jenis Korupsi di negara berkembang dan maju di Asia Timur

Pelaku utama	Tujuan	Cara	Negara dan ranking IPK
Pelaku bisnis; politisi	“Membeli” kebijakan yang menguntungkan	Sumbangan dana politik, suap	Australia (CPI#11); USA (CPI#25); dan di hampir semua negara
Elit yang berkolusi	Memelihara <i>status quo</i> dan jaringan para elit	Politisasi birokrasi; <i>kickbacks</i> ; berbagi hasil korupsi	Singapura (CPI#3); Taiwan (CPI#28); Korea Selatan (CPI#33); Malaysia (CPI#57)
“Orang besar”	Menjaga kue korupsi dari pesaing; membeli kepastian berusaha dan dalam pemerintahan	Penggelapan, perampokan skala besar	Thailand (CPI#104); Philippina (CPI#115)
Orang dalam (kewenangan dan lingkaran politik)	Eksplorasi dominasi politik (mumpung berkuasa/dalam jabatan)	Menggarong aset negara dan swasta	Indonesia (CPI#102)

Tabel di atas menunjukkan bahwa di negara yang sudah maju perekonomiannya dibanding Indonesia (Singapura; Taiwan; Korea Selatan; Malaysia), arsitek korupsi adalah para elit (ekonomi dan politik) yang ingin memelihara *status quo* mereka, menjaga kue korupsi hanya dikalangan mereka melalui politisasi mesin birokrasi. Sementara di Thailand, Philipina dan Indonesia, pelaku utama masih dilingkaran orang kuat dan orang yang sedang dalam tampuk kekuasaan dan menyasar aset negara dan swasta.

Dengan tipologi yang demikian, kita bisa memproyeksikan bagaimana proses maturitas korupsi di Indonesia dalam dua dekade ke depan,

jika Indonesia semakin bergerak ke status sebagai negara maju. Fenomena korupsi terkait “orang besar dan orang dalam kuasa” yang oportunistik karena sedang berkuasa, akan bergeser ke kolusi para elit dan mempengaruhi pasar (swasta) dan korupsi akan merupakan bagian dari suatu proses politik dan berbisnis. Fenomena di Amerika Serikat dan Australia, dan apa yang dilaporkan dalam *Pandora Papers* yang ditunjukkan sebelumnya juga mengkonfirmasi hal ini. Dengan tahapan maturitas yang demikian, strategi pemberantasan korupsi dalam visi Indonesia 2045 tentunya akan berbeda disetiap tahapannya. Diagram dibawah menyediakan tahapan maturitas korupsi berdasar pengalaman di berbagai negara yang disarikan dari literatur. Konsepsi mengenai maturitas ini akan mewarnai peta jalan pemberantasan korupsi menuju Indonesia 2045 yang akan diuraikan di bagian C.1 (Peta Jalan).

Diagram 2: Tahapan maturitas korupsi



B.3 Model Trisula internal dan eksternal

Strategi trisula pemberantasan korupsi (*three-pronged anti corruption strategy*) menjadi salah satu pendekatan paling populer yang diterapkan di berbagai negara. Pendekatan ini awalnya diterapkan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi Hongkong (ICAC) yang dibentuk di tahun 1974. Keberhasilan ICAC mengendalikan praktik korupsi di Hongkong membuat strategi trisula pemberantasan korupsi menjadi populer dan secara perlahan menjadi standar global yang diterapkan baik oleh negara maupun lembaga-lembaga internasional seperti WorldBank, OECD, dan badan-badan di bawah PBB. Strategi trisula dalam pemberantasan korupsi juga secara implisit menjadi pilar utama Konvensi Menentang Korupsi (UNCAC) yang mulai berlaku sejak 14 Desember 2005 dan saat ini telah diratifikasi oleh 188 negara termasuk Indonesia.

Elemen dari trisula dan cara kerjanya:

Strategi trisula pemberantasan korupsi memiliki tiga komponen utama yang diterapkan sebagai satu kesatuan. Ketiga elemen tersebut adalah (1) penegakan hukum, (2) pencegahan, dan (3) pendidikan. Trisula memfokuskan pemberantasan korupsi di tiga fokus

utama, yakni, individu, penerapan hukum dan struktur/ sistem perubahan. Penegakan hukum berfungsi untuk melakukan investigasi dan penindakan terhadap pelaku tindak pidana korupsi sehingga menciptakan efek jera (*deterrent effect*). Sementara itu, pencegahan berfungsi untuk mengembangkan sistem perlindungan dan kontrol internal dalam organisasi untuk mencegah individu melakukan korupsi. Kedua elemen kunci tersebut dilakukan bersamaan dengan pengembangan pendidikan masyarakat agar dapat secara aktif berkontribusi dalam pencegahan korupsi.

Ketiga elemen kunci dalam strategi trisula pemberantasan korupsi ini bertujuan merespon tiga faktor utama yang mendorong perilaku korupsi (Yatsau, J., 2010), yakni (1) insentif/pressure: kondisi yang mendorong lahirnya motif melakukan korupsi, (2) kesempatan: adanya kerawanan dalam struktur dan sistem yang memungkinkan terjadinya korupsi, dan (3) sikap/ perilaku: pelaku korupsi yang membenarkan tindakan korupsi. Diagram 3 dibawah ini mengilustrasikan korupsi dalam metafora gunung es dan bagaimana pendekatan trisula meresponnya.

Diagram 3. Korupsi dalam Perspektif Gunung Es dan Pendekatan Trisula

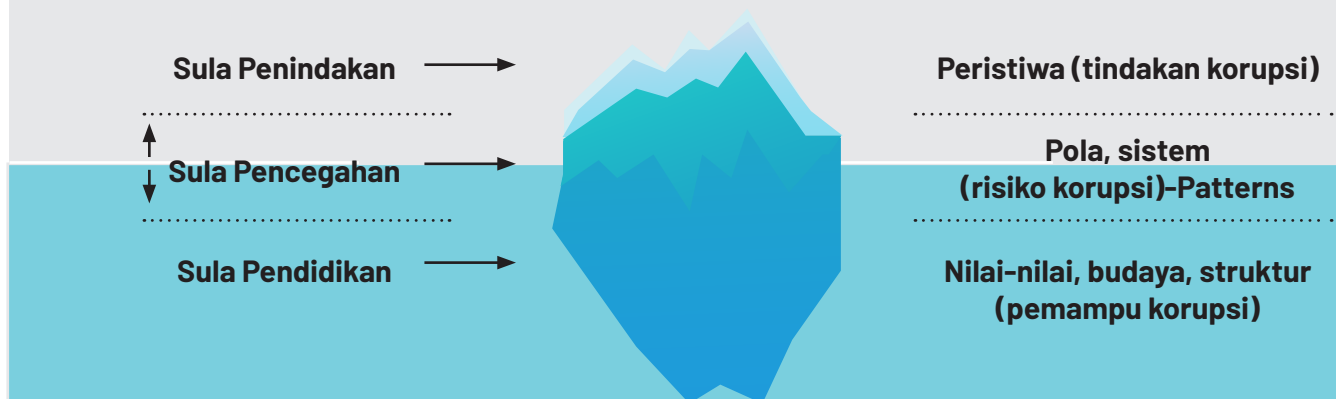


Diagram dibawah memberikan gambaran bahwa sula penindakan terutama menyasar peristiwa hukum yaitu tipikor yang secara aktual¹⁰ telah memenuhi unsur tipikor sesuai undang-undang. Namun seperti diilustrasikan di atas, permukaan gunung es yang kelihatan akan tergantung dinamika gelombang dan cuaca politik-ekonomi dan kebijakan. Dalam suatu periode tertentu, pembuat kebijakan dan penegak hukum bisa mengubah suatu peraturan untuk menentukan apakah suatu peristiwa adalah tipikor atau tidak. Oleh karena itu, sula kedua (pencegahan) menyasar perbaikan kebijakan, sistem dan struktur integritas yang dinamis dan menyumbang sula penindakan dan sula pendidikan.

Merujuk pada Komisi Pemberantasan Korupsi Hongkong (ICAC), strategi tiga pilar ini juga tercermin dari struktur organisasi komisi yang terbagi dalam tiga departemen yang masing-masing memiliki mandat mengimplementasi satu pilar. Model strategi dan struktur organisasi ICAC ini juga diterapkan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) sampai sekarang.

Kritik dan evaluasi atas pendekatan trisula

Karena model trisula di Hongkong dioperasionalkan dalam tiga departemen yang masing-masing memiliki mandat mengimplementasi satu pilar, muncul anggapan bahwa trisula adalah gabungan dari tiga fungsi dalam pemberantasan korupsi, atau dengan kata lain pendekatan trisula adalah soal bagaimana mengintegrasikan fungsi penindakan, pencegahan dan pendidikan yang terpisah secara struktur organisasi. Pemahaman yang demikian mempunyai akibat operasional yang berbeda jika trisula diperlakukan sebagai dilihat sebagai sebuah lensa. Misalnya kedeputian penindakan, sekalipun fungsi operasionalnya berfokus pada aspek penindakan pidana, akan melihat perkara yang ditindak dengan tiga lensa: korupsi sebagai tipikor, korupsi sebagai dampak dari kelemahan sistem, dan korupsi sebagai nilai-nilai dan sikap. Oleh karenanya, dalam *resume-resume* penindakan akan ditemukan cara bagaimana fungsi penindakan bisa secara efektif berdampak pada fungsi pencegahan dan pendidikan. Agenda dan prioritas penindakan tipikor akan selalu dilihat sebagai hasil dari dan input untuk dua sula lainnya. Demikian juga dengan sula pencegahan, akan selalu mencari agenda pencegahan yang akan membantu atau menindaklanjuti penindakan dan sekaligus memberikan informasi strategis untuk pendidikan antikorupsi.

Kritik berikutnya adalah soal konteks bagaimana trisula bisa efektif diterapkan. Sebagai sebuah strategi kunci dalam pemberantasan korupsi, penerapannya tidaklah berapa di ruang hampa yang bebas dari pengaruh sosial dan politik. Sebaliknya, kunci keberhasilan strategi ini membutuhkan beberapa kondisi, seperti komisi pemberantasan korupsi yang secara institutional independen, kuatnya dukungan politik yang memungkinkan komisi bekerja secara independen, ancaman sanksi hukum yang tegas dan keras terhadap tindak pidana korupsi, independensi sistem peradilan yang memungkinkan penegakan hukum atas tindak pidana korupsi berlangsung secara efektif dan dukungan publik yang cukup untuk menopang kerja komisi pemberantasan korupsi. Dengan demikian strategi tiga pilar ini bukanlah suatu strategi yang bersifat satu strateg berlaku untuk semua (*one-size fit all strategy*).

Berbagai kajian menunjukkan bahwa upaya reduplikasi strategi ini di berbagai negara tidak selalu berhasil karena konteks penerapan yang berbeda. Seperti di Korea Selatan dan Thailand di mana tiga sulanya tidak “runcing” terhadap jenis-jenis korupsi dan aktor tertentu. Kunci keberhasilan strategi tiga pilar ICAC terletak pada beberapa faktor seperti, mandat institusional dan struktur organisasi, dukungan politik, dan penegakan hukum yang efektif (Hsieh, 2016; Quah, 2016). Merujuk pada ICAC Hongkong, struktur institusi ICAC sebagai satu-satunya agensi (*uni-structure*) yang memiliki mandat pemberantasan korupsi menjadi faktor penting yang membedakan keberhasilan komisi dibandingkan dengan negara yang kewenangan pemberantasan korupsinya berada di lebih dari satu institusi seperti Korea Selatan (*multiple-structure*) (Hsieh, 2016). Selain itu, efektifitas strategi tiga pilar ini di Hongkong tidak dapat dilepaskan dari adanya dukungan aturan hukum represif yang dikeluarkan oleh pemerintah Cina daratan yang memberikan sanksi berat bagi tindakan korupsi dan keberhasilan membangun kontrol sosial informal dalam masyarakat sehingga

¹⁰Putusan MK Nomor 25/PUU-XIV/2016 yang mencabut kata “dapat” dan menjadikan pasal 2 ayat (1) dan pasal 3 Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 delik materil yang menunjukan kerugian keuangan negara atau perekonomian negara haruslah kerugian yang nyata dan pasti (*actual loss*)

antikorupsi dapat menjadi nilai kolektif bersama dalam masyarakat. Salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan adalah adanya dukungan politik dari pemerintah (Quah, 2009)

Penerapannya oleh KPK dan tantangannya

Keberhasilan model trisula dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang telah diuraikan di atas, seperti adanya dukungan politik dan hukum dengan adanya undang-undang yang mendukung penerapan sanksi pidana yang dapat menimbulkan efek jera bagi pelaku. Di Indonesia yang menganut *multi-structure model* di mana KPK bukan menjadi satu-satunya institusi yang memiliki mandat penegakan hukum terhadap tindak pidana korupsi meniscayakan adanya problem koordinasi dan kompetisi antar institusi yang bisa menghambat tujuan institusional pembentukan komisi pemberantasan korupsi.

Keberhasilan kerja strategi tiga pilar juga mensyaratkan adanya dua faktor penting yakni dukungan politik dan peradilan yang independen. Kedua faktor ini juga membedakan modalitas ICAC dengan konteks di Indonesia. Berdasarkan catatan kerja KPK, korupsi politik juga merupakan salah satu problem terbesar dalam pemberantasan korupsi. Kondisi ini juga tercermin dalam studi pemilihan kepala daerah (pilkada) yang menunjukkan praktik korupsi yang sistemik, melibatkan penyalahgunaan struktur birokrasi, praktik politik elektoral yang melibatkan politik uang, dan toleransi atas praktik korupsi memungkinkan praktik korupsi terus berlangsung (Ed Aspinall, Warenscoot Bard, 2019)

Dengan demikian, adopsi strategi tiga pilar ini membutuhkan penyesuaian yang tepat sehingga dapat memastikan efektivitasnya dalam pemberantasan tindak pidana korupsi.

B.4 Kontribusi KPK dan KLPD terhadap Trisula

Mengingat trisula adalah sebuah cara pandang, peran dan nilai strategis unit kerja struktural KPK adalah mengikuti logika pendekatan trisula. Struktur organisasi boleh berubah, dan akan senantiasa berubah seiring dengan perkembangan konteks dan preferensi manajemen, namun jika paradigma trisula sudah menjadi konsensus, fungsi unit kerja struktural akan selalu mencari cara bagaimana mereka bisa secara efektif berkontribusi terhadap fungsi penindakan, pencegahan dan penindakan. Dengan demikian, pertanyaan yang perlu dikemukakan lebih dahulu adalah fungsi fundamental apa yang mesti ada supaya pendekatan trisula efektif dan efisien, kemudian baru struktur dan unit kerja mana yang secara strategis bisa memenuhi fungsi fundamental ini.

Dalam konteks KPK, tabel 2 memberikan gambaran prinsip ini, fungsi fundamental trisula, dan unit kerja mana yang bisa memberikan layanan yang paling efektif dan efisien. Fungsi fundamental sebagai acuan, sekalipun pihak yang bertanggung jawab bisa berubah sesuai dengan perubahan struktur organisasi.



Tabel 2: Kontribusi Kedeputian di KPK dalam Strategi Trisula

Fungsi Fundamental Penopang Trisula	Penanggung Jawab
Dukungan manajemen yang strategis melalui: - Manajemen sumber daya manusia untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan profesionalisme (<i>talent accusation, continuous professional development, advance remuneration</i>) - Membangun budaya organisasi, menjaga integritas dan standar etis - Identifikasi kebuntuan dan hambatan regulasi: terobosan hukum	Sekjen
Tersedianya data dan analisis penindakan, pencegahan dan pendidikan masyarakat yang terkurasi dengan baik, dalam format dan analisis yang strategis untuk menunjang pengambilan kebijakan dan kegiatan operasional. <i>Catatan: Strategi trisula bukan hanya membutuhkan koordinasi informasi, namun terlebih informasi strategis yang memberikan analisis untuk pengambilan kebijakan dan kegiatan operasional. Untuk itu, staf yang menerapkan strategi trisula seharusnya tidak banyak menghabiskan waktu untuk mencari informasi tentang apa yang terjadi (maturitas data level 1), namun sudah disediakan informasi untuk memahami mengapa hal itu terjadi, faktor apa yang menjelaskan (level 2), apa yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu (level 3), level 4: apa yang akan terjadi jika faktor yang diperlukan sudah dipenuhi, dan level 5: apa yang seharusnya dilakukan jika ingin mencapai hasil tertentu (optimization).</i>	INDA
Mengkaji kebuntuan, mendesain terobosan dalam koordinasi dan supervisi penindakan dan pencegahan, dan mengeksekusi tindakan koordinasi dan supervisi.	Koordinasi dan Supervisi

Fungsi Fundamental Penopang Trisula**Penanggung Jawab**

Penindakan tipikor yang strategis, yaitu menysasar puncak gunung es korupsi yang mempengaruhi hajat hidup orang banyak, dalam cakupan program strategis visi 2045.

Penindakan dan eksekusi

Catatan: Di samping hasil tindakan hukum yang berupa efek jera dan pengembalian kerugian (asset recovery), sula penindakan juga diharapkan memberikan model penindakan tipikor berdasar tahapan maturitas korupsi yang sejalan dengan perkembangan ekonomi politik Indonesia menuju 2045 yaitu konflik kepentingan, jual beli pengaruh untuk kompetisi bisnis dan politik, state capture corruption, dan penggarongan kekayaan negara secara "legal" melalui korporasi dan pasar uang.

Pencegahan korupsi yang menysasar lapis kedua gunung es korupsi, dalam bentuk pengurangan risiko korupsi substantif dan sistemik yang membahayakan pencapaian empat pilar visi 2045 melalui: 1) perbaikan kebijakan yang menjadi celah tindakan koruptif, 2) memperkuat sistem integritas sektor publik dan badan usaha, 3) monitoring dan tindakan korektif potensi korupsi.

Pencegahan dan monitoring

Catatan: Mengingat sasaran pencegahan dan monitoring berada diantara puncak gunung (penindakan) dan pondasi gunung es korupsi (pendidikan masyarakat), kontribusi penindakan dan monitoring beririsan dengan sula penindakan dan pendidikan. Fokus pencegahan dan monitoring dalam hal ini adalah faktor pemampu korupsi, yang meliputi konflik kepentingan (merugikan kepentingan publik), pemborosan dan perusakan sumberdaya publik, termasuk perusakan lingkungan, dan; mengganggu ketahanan masyarakat (merusak kepercayaan dan kohesi sosial/tenunan kebangsaan).penggarongan kekayaan negara secara "legal" melalui korporasi dan pasar uang.

Fungsi Fundamental Penopang Trisula	Penanggung Jawab
Peran aktif masyarakat, lembaga profesi dan kemasyarakatan dalam pemberantasan korupsi. Peran aktif baik sebagai individu maupun sebagai unit sosial untuk tidak melakukan tindakan korup dan membangun budaya dan norma antikorupsi. Dalam situasi tertentu, peran aktif bisa berbentuk dukungan moral, politik dan keterlibatan dalam berbagai kegiatan antikorupsi. <i>Catatan: Diawal perkembangan strategi trisula oleh ICAC Hongkong, mengingat resistensi terhadap keberadaan ICAC sangat tinggi, sula pendidikan masyarakat difokuskan bukan untuk membuat masyarakat tidak melakukan korupsi, namun untuk mendapatkan dukungan masyarakat. Seiring dengan semakin mantapnya keberadaan ICAC, pendidikan masyarakat mulai diarahkan untuk membangun norma baru antikorupsi, bukan hanya secara individu sadar tidak mau melakukan korupsi, namun juga menjadi warga yang aktif menyuarakan dan menuntut keterbukaan tata kelola termasuk mendorong budaya sadar konflik kepentingan. penggarongan kekayaan negara secara "legal" melalui korporasi dan pasar uang.</i>	Pendidikan masyarakat
Menjaga sistem integritas melalui pengendalian internal; manajemen risiko dan pengawasan kinerja lembaga. <i>Catatan: Di samping fungsi dasar keinspektoratan, seperti lembaga publik lainnya, Inspektorat KPK mempunyai peran strategis dalam meningkatkan efektivitas trisula melalui manajemen risiko, mulai dari pemantauan risiko, dukungan informasi risiko kepada "risk holders" untuk memitigasi risiko, dan penilaian risiko sebagai basis informasi bagi pimpinan untuk mengambil kebijakan strategis. Dalam konteks pemberantasan korupsi di mana korupsi, politik dan kebijakan berkelindan, manajemen risiko adalah bagaimana secara proaktif mengantisipasi dinamika politik dan kebijakan, mengubahnya dari faktor risiko menjadi kesempatan.</i>	Inspektorat

Fungsi Fundamental Penopang Trisula	Penanggung Jawab
Sebagai <i>think tank</i> Trisula - Monitoring, evaluasi dan adaptasi trisula - Mengintegrasikan manajemen perubahan - Penghubung untuk menilai kontribusi kinerja kelembagaan KPK ke pencapaian empat pilar visi 2045 <i>Catatan: Di samping hasil tindakan hukum yang berupa efek jera dan pengembalian kerugian (asset recovery), sula penindakan juga diharapkan memberikan model penindakan tipikor berdasar tahapan maturitas korupsi yang sejalan dengan perkembangan ekonomi politik Indonesia menuju 2045 yaitu konflik kepentingan, jual beli pengaruh untuk kompetisi bisnis dan politik, state capture corruption, dan penggarongan kekayaan negara secara "legal" melalui korporasi dan pasar uang.</i>	Pusat Perencanaan Strategis Pemberantasan Korupsi

Bagi lembaga eksternal KPK (APH dan KLPD), bagaimana pendekatan trisula dioperasionalkan masih menjadi tantangan karena kita belum mempunyai model yang teruji. Oleh karena itu, peran APH lain dan KLPD dalam trisula atau bagaimana mereka mengintegrasikan trisula antikorupsi kedalam fungsi dan program rutin mereka perlu dilakukan secara iteratif. Untuk itu, salah satu langkah strategis di tahun 2022 adalah program percontohan penerapan trisula antikorupsi di APH lain dan KLPD (lihat Lampiran 1).

Secara umum, metafora gunung es korupsi dan karakteristik disetiap lapisannya masih relevan untuk digunakan. Misalnya bagi POLRI dan Kejaksaan RI, peran mereka dalam sula penindakan sudah jelas diatur dalam undang-undang yang mengatur kewenangan mereka yaitu penindakan tipikor—gunung es yang muncul di permukaan. Namun demikian, sebagai bagian dari pemerintah, sula penindakan oleh POLRI dan Kejaksaan secara strategis bisa diorientasikan pada tipikor yang berpotensi mengganggu agenda pemerintah untuk pencapaian empat pilar visi 2045. Misalnya, pilar kedua visi 2045 adalah pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Tipikor dalam proses investasi dan mengganggu iklim berusaha,

seperti premanisme di pelabuhan, mafia perijinan dan sebagainya bisa menjadi fokus penindakan. Dari sisi pengawalan agenda strategis pemerintah, Kejaksaan bisa berperan dalam pemantauan beberapa program strategis pemerintah dalam hal pengurangan risiko korupsi.

Untuk KLPD, mengingat mereka adalah bagian dari sistem layanan publik, sula pencegahan bisa menjadi pintu masuk untuk peran serta mereka, yaitu dengan membangun standar integritas baru termasuk didalamnya membangun budaya keterbukaan dalam pernyataan konflik kepentingan. Untuk pemerintah daerah, mengingat proksi mereka kepada layanan publik yang lebih dekat, membangun layanan publik yang bebas dari "*petty corruption*" bisa sebagai pintu strategis untuk pilar 3 visi 2045 (pemerataan pembangunan) mengingat "*petty corruption*" lebih memukul rakyat kecil dan sekaligus untuk mendapatkan dukungan publik dan membangun ketahanan nasional (pilar 4).

B.5 Asumsi dan Prasyarat Keberhasilan Strategi Trisula

Secara umum, keberhasilan strategi trisula tergantung kemampuan KPK untuk menjaga komposisi yang tepat antara dua hal: 1) menjaga konsistensi, berdisiplin dengan agenda pemberantasan korupsi yang strategis, jangka panjang dengan 2) kemampuan melakukan terobosan, beradaptasi secara taktis dengan evolusi korupsi dan perubahan masyarakat, politik dan ekonomi. Secara operasional, prasyarat keberhasilan strategi trisula adalah:

Internal KPK:

1. Menjaga modal yang sudah ada (diuraikan di bagian A.3), yaitu:
 - a. Integritas dan kompetensi SDM. KPK menjadi lembaga yang kompetitif dalam hal renumerasi, karir dan lingkungan yang mendukung untuk menjaga integritas dan mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan. Kompetitif dalam artian mampu menjaga staf yang ada dan menarik insan Indonesia terbaik untuk mengabdikan melalui KPK. Dalam hal ini, strategi perencanaan SDM (*workforce planning*) perlu senantiasa diperbaharui.
 - b. Pengelolaan kepercayaan publik secara sistematis, dimulai dengan menunjukkan bukti bahwa KPK mempunyai standar etik yang melebihi tinggi dari lembaga lain, terlebih terkait konflik kepentingan dan independensi KPK¹¹.
2. Tangkas terhadap perubahan melalui penerapan manajemen perubahan (*change management*) secara serius. Perubahan pimpinan dan senantiasa dalam pusaran kontestasi politik adalah habitat KPK, bukan hambatan. Pandangan ini perlu dioperasionalkan dengan menerapkan manajemen perubahan, terutama dalam hal **strategic shift** antara satu jilid kepemimpinan dengan jilid berikutnya untuk memastikan keseimbangan antara berdisiplin dan adaptif.
3. Kematangan sistem informasi strategis untuk menunjang pengambilan kebijakan dan kegiatan operasional. Strategi trisula bukan hanya membutuhkan koordinasi informasi, namun terlebih informasi strategis yang memberikan analisis untuk pengambilan kebijakan dan kegiatan operasional.

Untuk itu, staf yang menerapkan strategi trisula seharusnya tidak banyak menghabiskan waktu untuk mencari informasi tentang apa yang terjadi (maturitas data level 1), namun sudah disediakan informasi mengenai mengapa hal itu terjadi, faktor apa yang menjelaskan (level 2), apa yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu (level 3), bahkan level 4: apa yang akan terjadi jika faktor yang diperlukan sudah dipenuhi, dan level 5: apa yang seharusnya dilakukan jika ingin mencapai hasil tertentu (*optimization*).

4. Kesepakatan dan kemampuan mengukur kinerja, baik kinerja teknokratis kelembagaan, maupun kinerja di sektor makro dan mikro; bagaimana kinerja KPK dikaitkan dengan kinerja empat pilar visi Indonesia 2045 dan seberapa signifikan kontribusi KPK untuk merespon perubahan wajah korupsi di Indonesia. Untuk ini, diperlukan sistem monitoring dan evaluasi yang hasilnya digunakan untuk membantu manajemen perubahan (prasyarat #2) dan ditopang oleh sistem informasi dengan arsitektur data yang matang (prasyarat #3).
5. Budaya organisasi yang memberikan insentif dan rasa aman untuk berinovasi. KPK didirikan karena amanat untuk melakukan terobosan pemberantasan korupsi. Karena komitmen pemerintah dan dukungan publik, KPK tumbuh menjadi lembaga negara yang semakin mapan. Namun kemapanan ini bisa menjadi jebakan untuk hanya jalan ditempat, semakin tambun dan akhirnya kakinya semakin dalam terpancang sehingga ketinggalan perkembangan zaman. Budaya organisasi bisa dikembangkan dengan 1) melakukan penilaian tentang budaya organisasi

¹¹Yang dimaksud dengan standar etis yang lebih tinggi, misalnya jika di lembaga lain pejabat belum diberhentikan atau tidak mau berhenti dengan alasan menunggu keputusan hukum yang tetap, insan KPK dituntut untuk menggunakan standar etis yang lebih tinggi, yaitu mengundurkan diri jika kekukuhan untuk bertahan akan merusak kepercayaan publik kepada KPK—yang merupakan jiwa dari KPK.

yang sedang tumbuh, nilai-nilai mana yang saling mendukung, mana yang saling berkontestasi, 2) memilih nilai-nilai dan sikap mana yang akan dikembangkan, mana yang mesti dikurangi/dihentikan melalui peninjauan prosedur, kebijakan, dan sistem insentif, 3) Sosialisasi dan role model perilaku apa yang kita harapkan, 4) rekrut dan pilih orang yang tepat untuk peran yang tepat, 5) evaluasi dan adaptasi, dan 6) pemeliharaan.

Eksternal KPK:

1. Komitmen dan *political will* dari pemerintah dan masyarakat untuk melihat pemberantasan korupsi lebih dari sekadar penindakan tipikor. Jika tugas KPK yang dihargai oleh pemerintah dan publik atau alasan keberadaan KPK adalah penindakan tipikor, trisula tidak akan efektif karena trisula melihat korupsi sebagai kesatuan utuh dari gunung es korupsi. Jika ruang lingkup KPK lebih difokuskan ke penindakan puncak gunung es, dalam dua dekade ke depan, gunung es yang kelihatan adalah korupsi yang tidak substantif. Seperti diuraikan di bagian B.2 (evolusi korupsi), jenis korupsi yang mendominasi ketika Indonesia menjadi negara maju adalah korupsi yang legal namun merugikan kepentingan publik (*legal but illegitimate*). Oleh karena itu, perlu *political will* dan kesadaran publik untuk mendorong KPK ke pemberantasan korupsi yang substantif.
2. Peran swasta dalam pencapaian visi Indonesia adalah signifikan. Oleh karena itu, tiga elemen trisula perlu juga diarahkan ke sektor swasta secara proporsional sesuai dengan perkembangan peraturan dan evolusi korupsi di sektor swasta. Prasyarat trisula yang efektif adalah peran korporasi, disesuaikan dengan tahapan evolusi korupsi. Dalam tahapan awal adalah swasta yang menggarap proyek pemerintah, kemudian swasta di sektor strategis, dan terakhir adalah swasta terkait pasar keuangan.
3. Masyarakat sipil yang bergairah dan media massa yang independen. Pengalaman di negara maju di mana *state capture corruption* sudah menjadi fenomena, dan pasar komersial juga sudah dipengaruhi oleh kartel elit bisnis dan politik, pilar ketiga pertumbuhan ekonomi yang sehat dan berkelanjutan adalah peran masyarakat sipil dan media.

Ketiga faktor eksternal di atas sebenarnya bisa juga diusahakan atau dipengaruhi prosesnya oleh KPK. Misalnya, ketika *political will* dari pemerintah rendah, KPK bisa bermitra dengan sipil dan media untuk melakukan kampanye mendorong *political will* dari pemerintah. Demikian juga prasyarat inisiatif dari swasta, KPK bisa bekerja dengan institusi keuangan untuk mempengaruhi swasta melalui instrumen investasi atau bekerja dengan investor atau lembaga induk atau pembeli di luar negeri untuk memberikan tekanan kepada anak perusahaan di Indonesia.



C. Rencana Kegiatan

C.1 Peta Jalan

Periodisasi peta jalan menuju 2045 disesuaikan dengan masa kerja setiap jilid kepemimpinan KPK dengan tambahan 1 tahun untuk memberi kesempatan jilid kepemimpinan yang baru melakukan strategic shift, namun pada saat yang sama masih bisa melakukan adaptasi dari program periode sebelumnya. Tabel 3 berikut ini memberikan ilustrasi program strategis berdasar lingkup trisula seiring dengan maturitas korupsi beserta dengan indikator untuk mengukur perkembangan capaiannya.

Tabel 3: Peta jalan pemberantasan korupsi KPK 2022-2045

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
2022-2024—Pembangunan pondasi Trisula Korupsi modern, sedang dalam transformasi menjadi korupsi <i>post-modern</i> . Modus korupsi: primitif, melawan hukum namun melalui platform modern (pencucian uang, suap <i>non-cash</i>) dan terutama di sektor sumberdaya alam, politik dan layanan publik namun korupsi pre-modern masih ditemui secara sporadis. Pembangunan infrastruktur, iklim berusaha, pemerataan pembangunan di Indonesia bagian Tengah dan Timur, dan peletakan pondasi pembangunan SDM		
Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
Penindakan	• Penindakan TPK melalui TPPU dan Korporasi—piloting • Penyelamatan Keuangan Negara dan Daerah • Koordinasi dan konsensus penanganan perkara dengan APH lain—dalam kerangka visi 2045 • <i>Case building</i> di sektor dan program strategis visi 2045 • Pengurangan secara signifikan korupsi di sektor layanan publik untuk membangun kepercayaan khalayak	• Proporsi perkara melalui TPPU/ korporasi dari total perkara TPK • <i>Asset recovery rate</i> • Peta perkara tipikor berdasar APH • % publik yang menilai adanya korupsi saat mengakses layanan publik • Analisis korelasi indeks efisiensi penindakan TPK dengan tahapan visi 2045

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
Pencegahan	• Perbaikan sistem tata kelola KLPS strategis dan pelayanan publik—piloting • Monitoring potensi tipikor di sektor strategis, dan korporasi • Pembangunan algoritme risiko korupsi untuk informasi penindakan dan pendidikan • Efektivitas regulasi pemberantasan korupsi	• % keberhasilan perbaikan sistem tata kelola KLPS strategis • # lembaga atau program yang menerapkan model integritas • Estimasi potensi kerugian keuangan negara yang bisa dicegah melalui monitoring potensi korupsi
Pendidikan	• <i>Grand strategy</i> pendidikan antikorupsi (PAK) diterapkan di pendidikan formal dan non-formal • Pelembagaan pendidikan antikorupsi • Kolaborasi dan aksi kolektif untuk memperluas daya pengaruh soskam dan hasil Diklat • Pengembangan standar kompetensi SDM KPK (dengan biro SDM) • Penguatan integritas masyarakat, penegak hukum, penyelenggara negara dan penyedia layanan publik • Pengembangan budaya digital (<i>digital culture</i>) dalam implementasi pendidikan dan soskam • <i>Corporate University</i> diperkuat fundamentalnya	• # lembaga publik yang menginsersi PAK • # lembaga negara yang melembagakan PAK • # aksi kolektif publik untuk mendukung KPK • Indeks persepsi publik • % insan KPK yang mengikuti pengembangan profesionalisme berkelanjutan

SERTIFIKASI
PENYULUH
ANTI-KORUPSI



Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
Dukungan manajemen	• Harmonisasi kerangka hukum untuk penguatan KPK (hukum gratifikasi, hukum illicit enrichment, dll) • Penyusunan arsitektur data trisula (<i>interoperability</i> dan maturitas data) trisula di internal KPK • Penggunaan teknologi informasi untuk pengendalian dan pengawasan internal (e-audit) dan platform digital eksternal (mis. JAGA) • Evaluasi sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi bagi insan KPK • Penyusunan <i>Blue Print</i> SDM yang selaras dengan <i>Roadmap</i> KPK, <i>professional development</i> (<i>career path</i>, strategi <i>deployment</i> pegawai KPK ke KLOPS. • Integrasi data keuangan negara mengintegrasikan aplikasi keuangan dan aplikasi seluruh K/L	• # Kebijakan dan harmonisasi Produk Hukum Eksternal dan Internal untuk Penguatan KPK • Indeks Maturitas Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) KPK • Indeks Kematangan Manajemen Data • Sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi • Jumlah staf yang mengikuti strategi profesionalisme berkelanjutan termasuk <i>deployment</i>
Think tank trisula	• Piloting bentuk empiris trisula di internal KPK dan KLPD dan korporasi • Mekanisme untuk membangun budaya inovasi di KPK	• # pilot trisula di internal KPK • # pilot trisula di eksternal KPK • Adanya kebijakan perluasan trisula di KLPD dan korporasi • Kebijakan internal KPK untuk mendorong inovasi pemberantasan korupsi

2025-2030—Pemantapan model Trisula

Korupsi yang berakar pada konflik kepentingan, wilayah abu-abu antara legal dan ilegal (politisi yang sedang berkuasa, birokrat ikut bermain). *Petty corruption* berkurang, zona integritas mulai muncul, korupsi politik marak. Pembangunan SDM, penyederhanaan birokrasi, pembangunan infrastruktur, transformasi ekonomi

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
	- Analisis <i>resume</i> penindakan untuk pencegahan dan pendidikan Penindakan TPK melalui TPPU dan Korporasi—perluasan - Transisi dari penyelamatan Keuangan Negara dan Daerah ke pengurangan kerugian perekonomian sebagai prasyarat pencapaian pilar 2 visi 2045 - Koordinasi dan konsensus penanganan perkara dengan APH lain terkait <i>petty corruption</i>—dalam kerangka membangun iklim usaha dan pemerataan <i>Case building</i> di sektor dan program strategis visi 2045	- Proporsi perkara melalui TPPU/ korporasi dari total perkara TPK <i>Asset recovery rate</i> keuangan negara <i>Asset recovery rate</i> di sektor perekonomian - Peta perkara tipikor berdasar APH - Analisis korelasi indeks efisiensi penindakan TPK dengan tahapan visi 2045
Pencegahan	- Perbaikan sistem tata kelola proses politik - Kajian untuk mendukung terobosan regulasi pemberantasan korupsi substantif <i>Data analytics</i> LHKPN dan layanan publik untuk mendukung penindakan dan pendidikan - Piloting pencegahan korupsi di sektor swasta	% keberhasilan perbaikan sistem tata kelola KLPS strategis #regulasi yang mendukung antikorupsi yang dipengaruhi oleh KPK # penindakan dan program pendidikan yang menggunakan data pencegahan # lembaga atau program yang menerapkan model integritas - Estimasi potensi kerugian keuangan negara yang bisa dicegah melalui monitoring potensi korupsi
Pendidikan	- Pendidikan antikorupsi (PAK) mencapai titik <i>critical mass</i> - Perluasan pelembagaan pendidikan antikorupsi pada penyelenggara negara - Inisiatif masyarakat untuk keterbukaan dan tanggung gugat lembaga publik dan swasta Standar kompetensi insan KPK dipenuhi - Profesionalisasi tenaga ahli antikorupsi <i>Corporate University</i> berfungsi	# lembaga publik yang menginsersi PAK - Perluasan pelembagaan dan jaringan PAK melalui kebijakan #aksi kolektif publik untuk antikorupsi - Indeks persepsi publik % insan KPK yang memenuhi standar kompetensi

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
Dukungan manajemen	- Eksplorasi kerangka hukum progresif untuk penguatan KPK <i>Interoperability</i> level 3 (purna) data trisula di internal KPK dan eksternal - Penyusunan dan pelaksanaan manajemen data trisula di eksternal KPK, termasuk maturitas data-algoritme peringatan dini risiko korupsi melalui <i>data analytics</i> - Penggunaan teknologi informasi untuk pengendalian dan pengawasan internal-upgrade - Penerapan sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi-kompetitif dikalangan ASN	# kebijakan terobosan yang mendukung pemberantasan korupsi - Perkiraan penghematan atau penyelamatan perekonomian sebagai dampak Maturitas Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) KPK - Efisiensi dan efektivitas keputusan sebagai dampak dari indeks Kematangan Manajemen Data - Sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi KPK kompetitif dibanding lembaga negara lainnya
Think tank trisula	- Perluasan pelaksanaan trisula di internal KPK dan KLPD dan korporasi - Normalisasi budaya inovasi di KPK	# implementasi trisula di internal KPK # implementasi trisula di eksternal KPK # Perluasan trisula di KLPD dan korporasi # inovasi pemberantasan korupsi (penindakan, pencegahan, pendidikan)

2031-2035—Perluasan Pendekatan Trisula

Pelebagaan korupsi, state capture, (kartel politik dan bisnis, birokrat hanyalah operator). Petty corruption di layanan publik tidak nyata terlihat, namun masih menjadi bagian dari korporasi

Penindakan	- Penindakan TPK melalui TPPU dan Korporasi—intensifikasi pada kartel politik dan bisnis) - KPK menjadi bagian dari penindakan tipikor internasional <i>Case building</i> penindakan kerugian perekonomian sebagai prasyarat pencapaian pilar-pilar visi 2045	- Proporsi perkara melalui TPPU/ korporasi dari total perkara TPK - Kontribusi KPK untuk penindakan tipikor lintas negara <i>Asset recovery rate</i> di sektor perekonomian - Peta perkara tipikor berdasar APH #Penindakan berdasar <i>case building</i> yang terkait pilar 3 dan 4
------------	---	--

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
	- Koordinasi dan konsensus penanganan perkara dengan APH lain terkait penyelenggara negara, dan <i>petty corruption</i>—dalam kerangka membangun iklim usaha dan pemerataan - Fokus TPK meliputi jual beli pengaruh politik dan bisnis	Analisis korelasi indeks efisiensi penindakan TPK dengan tahapan visi 2045
Pencegahan	- Sinergi <i>resume</i> penindakan dan efektivitas PAK kedalam strategi pencegahan - Perbaikan sistem tata kelola proses politik dan bisnis, pelibatan jaringan informasi lintas negara - Memfasilitasi perbaikan sistem tata kelola KLPS—dari KLPS oleh KLPS - Bimtek dan koreksi atas pelanggaran sistem integritas - Kajian kebuntuan regulasi yang menghambat pemberantasan korupsi substantif - Pencegahan korupsi di sektor swasta-keuangan internasional	#Perkara penindakan sebagai sinergi informasi pencegahan % keberhasilan perbaikan sistem tata kelola KLPS strategis #lembaga atau program yang efektif menerapkan model integritas - Estimasi potensi kerugian keuangan negara yang bisa dicegah melalui monitoring potensi korupsi
Pendidikan	- Mengatasi kejenuhan Pendidikan antikorupsi (PAK) dengan inovasi - Inovasi pendidikan antikorupsi pada penyelenggara negara - Mendorong inisiatif publik untuk menuntut keterbukaan dan tanggung gugat lembaga publik dan swasta - Perluasan dan pendalaman pendidikan antikorupsi oleh mitra KPK - Standar kompetensi insan KPK menjadi <i>center of excellence</i> <i>Corporate University</i> aktif memproduksi pembelajaran (<i>clearing house</i> pengetahuan)	# lembaga publik yang menerapkan PAK - Perluasan pelembagaan dan jaringan PAK melalui kebijakan #aksi kolektif publik untuk antikorupsi % insan KPK yang memenuhi standar kompetensi #pembelajaran dari <i>corporate university</i>

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
Dukungan manajemen	- Eksplorasi kerangka hukum progresif untuk tipikor lintas negara yang berpengaruh pada wajah korupsi nasional - Pengembangan pusat data trisula antikorupsi nasional dan sistem keuangan internasional - Maturitas data manajemen (termasuk didalamnya algoritme peringatan dini risiko korupsi melalui <i>data analytics</i>)—termasuk di sektor keuangan lintas negara - Penggunaan teknologi informasi untuk pengendalian dan pengawasan internal—upgrade - Finalisasi sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi bagi insan KPK—upgrade	# kebijakan terobosan yang mendukung pemberantasan korupsi nasional dan internasional - Pusat data trisula antikorupsi nasional beroperasi - Perkiraan penghematan atau penyelamatan perekonomian sebagai dampak Maturitas Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) KPK - Efisiensi dan efektivitas keputusan sebagai dampak dari indeks Kematangan Manajemen Data - Sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi KPK kompetitif dibanding lembaga negara lainnya
Think tank trisula	- Perluasan pelaksanaan trisula di internal KPK dan KLPD dan korporasi - Normalisasi budaya inovasi di KPK	# implementasi trisula di internal KPK yang efektif # implementasi trisula di eksternal KPK yang efektif # Perluasan trisula di KLPD dan korporasi # inovasi pemberantasan korupsi (penindakan, pencegahan, pendidikan) # Pembelajaran strategis yang didiseminasikan ke negara lain

2036-2040—Konsolidasi Trisula

Jual beli pengaruh untuk kompetisi bisnis dan politik (lingkar orang kuat, oligarki). Petty corruption mulai sebagai perkecualian

Penindakan	- Penindakan korupsi <i>post-modern</i> berdasar analisis pencegahan dan pendidikan - KPK menjadi bagian dari penindakan tipikor internasional	- Proporsi perkara melalui TPPU/ korporasi dari total perkara TPK - Kontribusi KPK untuk penindakan tipikor lintas negara
------------	---	--

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
	- KPK menjadi bagian dari penindakan tipikor internasional - Penindakan korupsi <i>post-modern</i> berdasar analisis pencegahan dan pendidikan	<i>Asset recovery rate</i> di sektor perekonomian negara - Peta perkara tipikor berdasar APH #Penindakan berdasar <i>case building</i> yang terkait semua pilar - Analisis korelasi indeks efisiensi penindakan TPK dengan tahapan visi 2045
Pencegahan	- Konsolidasi kerjasama dengan masyarakat dan kaum profesional untuk integritas layanan publik dan antigratifikasi - Pencegahan di sektor keuangan <i>due diligence</i> korporasi - Kajian kebuntuan regulasi yang menghambat pemberantasan korupsi - Pencegahan korupsi di sektor swasta-keuangan internasional - Dengan INDA, membangun sistem informasi risiko korupsi	# penggunaan data integritas layanan publik/antigratifikasi oleh masyarakat # lembaga atau program di sektor keuangan yang efektif menerapkan <i>due diligence</i> - Estimasi potensi kerugian keuangan negara dan perekonomian yang bisa dicegah melalui monitoring potensi korupsi # analisis risiko korupsi (internal dan eksternal)
Pendidikan	- Mengatasi kejenuhan Pendidikan antikorupsi (PAK) dengan inovasi - PAK menjadi bagian integral setiap lembaga - Penguatan inisiatif antikorupsi oleh masyarakat sipil, komunitas, korporasi dan swasta - Penguatan inisiatif antikorupsi oleh komunitas, korporasi dan swasta <i>Thought leadership</i> KPK: pengembangan profesi antikorupsi sebagai disiplin ilmu/profesi <i>Corporate University go international</i>	# lembaga publik yang menerapkan PAK - Perluasan pelembagaan dan jaringan PAK melalui kebijakan #aksi kolektif publik untuk antikorupsi - Indeks persepsi publik % insan KPK yang memenuhi standar kompetensi #pembelajaran ke negara lain dari KPK

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
Dukungan manajemen	- Kajian kerangka hukum progresif untuk tipikor di tingkat nasional dan lintas negara - Penyempurnaan maturitas data manajemen (termasuk didalamnya <i>artificial intelligence</i> di sektor keuangan lintas negara) - Penggunaan teknologi informasi untuk pengendalian dan pengawasan internal—upgrade - Konsolidasi sistem renumerasi dan kompetensi SDM	# kebijakan terobosan yang mendukung pemberantasan korupsi nasional dan internasional - Perkiraan penghematan atau penyelamatan perekonomian sebagai dampak Maturitas Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) KPK - Efisiensi dan efektivitas keputusan sebagai dampak dari indeks Kematangan Manajemen Data - Sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi KPK kompetitif dibanding lembaga publik lainnya
Think tank trisula	- Penilaian efektivitas pelaksanaan trisula di internal KPK dan KLPD dan korporasi dalam kaitan dengan visi 2045 - Pengakuan kelembagaan dan dukungan sumber daya untuk budaya inovasi di KPK	# implementasi trisula di internal KPK yang efektif # implementasi trisula di eksternal KPK yang efektif # Perluasan trisula di KLPD dan korporasi # inovasi pemberantasan korupsi (penindakan, pencegahan, pendidikan) #Kebijakan yang memantapkan budaya inovasi di KPK

2040-2045—Kematangan Trisula

***Naked Capitalism*, penggarongan kekayaan negara secara legal melalui korporasi dan pasar uang. Publik dirugikan melalui mekanisme pasar yang diatur, *petty corruption* tidak terlihat lagi**

Penindakan	- Penindakan TPK melalui kerjasama investigatif nasional dan internasional—intensifikasi pada TPPU nasional dan internasional <i>Case building grand corruption</i> melalui sistem informasi terpadu trisula	- Proporsi perkara melalui TPPU/ korporasi dari total perkara TPK - Kontribusi KPK untuk penindakan tipikor lintas negara <i>Asset recovery rate</i> di sektor perekonomian - Peta perkara tipikor berdasar APH
------------	---	--

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
	Koordinasi dan konsensus penanganan perkara dengan APH lain terkait layanan publik dan iklim usaha—penanganan kasus layanan publik dan iklim usaha terpilih dalam perspektif antikorupsi¹²	#Penindakan berdasar <i>case building</i> yang terkait pilar 3 dan 4 visi Indonesia 2045 - Analisis korelasi indeks efisiensi penindakan TPK dengan tahapan visi 2045
Pencegahan	- Perbaikan sistem tata kelola proses politik dan bisnis, pelibatan jaringan informasi bisnis, publik dan lintas negara - Monitoring, bimtek dan tindakan koreksi atas pelanggaran sistem integritas KLPS, berkolaborasi dengan asosiasi profesi dan masyarakat - Kajian dan monitoring wajah korupsi baru - Pencegahan korupsi di sektor swasta-keuangan internasional - Kematangan sistem informasi/ analytics risiko korupsi	% keberhasilan perbaikan sistem tata kelola KLPS strategis #lembaga atau program yang efektif menerapkan model integritas #modus korupsi wajah baru yang diidentifikasi dan ditangani - Estimasi potensi kerugian keuangan negara yang bisa dicegah melalui monitoring potensi korupsi
Pendidikan	- Integrasi PAK dan soskam secara digital - Pemantapan budaya sadar konflik kepentingan sebagai nilai-nilai baru masyarakat - Partisipasi masyarakat (individu, profesi, ormas) yang semakin berkualitas, termasuk investigasi jurnalistik - Standar kompetensi insan KPK sebagai <i>center of excellence</i>-mempunyai "<i>sister organization</i>" untuk replikasi - Pendidikan antikorupsi terbangun sebagai disiplin profesional <i>Corporate University</i> terintegrasi dengan budaya inovasi dan sistem renumerasi	# inisiatif digital untuk PAK - Perluasan pelembagaan dan jaringan PAK dalam dunia digital #aksi kolektif publik untuk antikorupsi - Indeks persepsi publik % lembaga lain yang memenuhi standar kompetensi KPK #pembelajaran ke negara lain dari KPK

¹² Sebagai contoh, jika ada keluhan terhadap layanan publik atau iklim usaha, sekalipun nilai kerugian kecil, sedini mungkin KPK akan mendeteksi apakah ini merupakan bibit-bibit korupsi sistemik, yang memerlukan penanganan segera sebelum menjamur lagi.

Elemen Trisula	Program Strategis	Indikator
Dukungan manajemen	- Kajian kerangka hukum progresif untuk tipikor di sektor keuangan dan perpajakan - Integrasi, <i>interoperability</i> dan maturitas <i>data analytics</i> untuk trisula dan pengendalian internal - Pemutakhiran teknologi sistem informasi - Sistem renumerasi dan kompetensi SDM KPK menjadi standar profesi (misalnya seperti di Bank Indonesia)	# kebijakan terobosan yang mendukung pemberantasan korupsi nasional dan internasional - Perkiraan penghematan atau penyelamatan perekonomian sebagai dampak Maturitas Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) KPK - Efisiensi dan efektivitas keputusan sebagai dampak dari indeks Kematangan Manajemen Data - Sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi KPK kompetitif dalam pasar tenaga kerja nasional (swasta dan publik)
Think tank trisula	- Modifikasi pendekatan trisula untuk tantangan korupsi yang baru - Budaya inovasi di KPK meluas menjadi acuan budaya inovasi antikorupsi. Sebagai dampaknya, KPK menjadi lembaga negara yang menjadi <i>trend-setter</i> dalam inovasi antikorupsi <i>Positive disruption</i>, melihat kembali risiko jebakan pelemagaan antikorupsi	# Modifikasi pendekatan trisula yang dikenalkan ke KLPD dan korporasi # inovasi pemberantasan korupsi (penindakan, pencegahan, pendidikan) #Pembelajaran strategis yang didiseminasikan ke lembaga dan negara lain

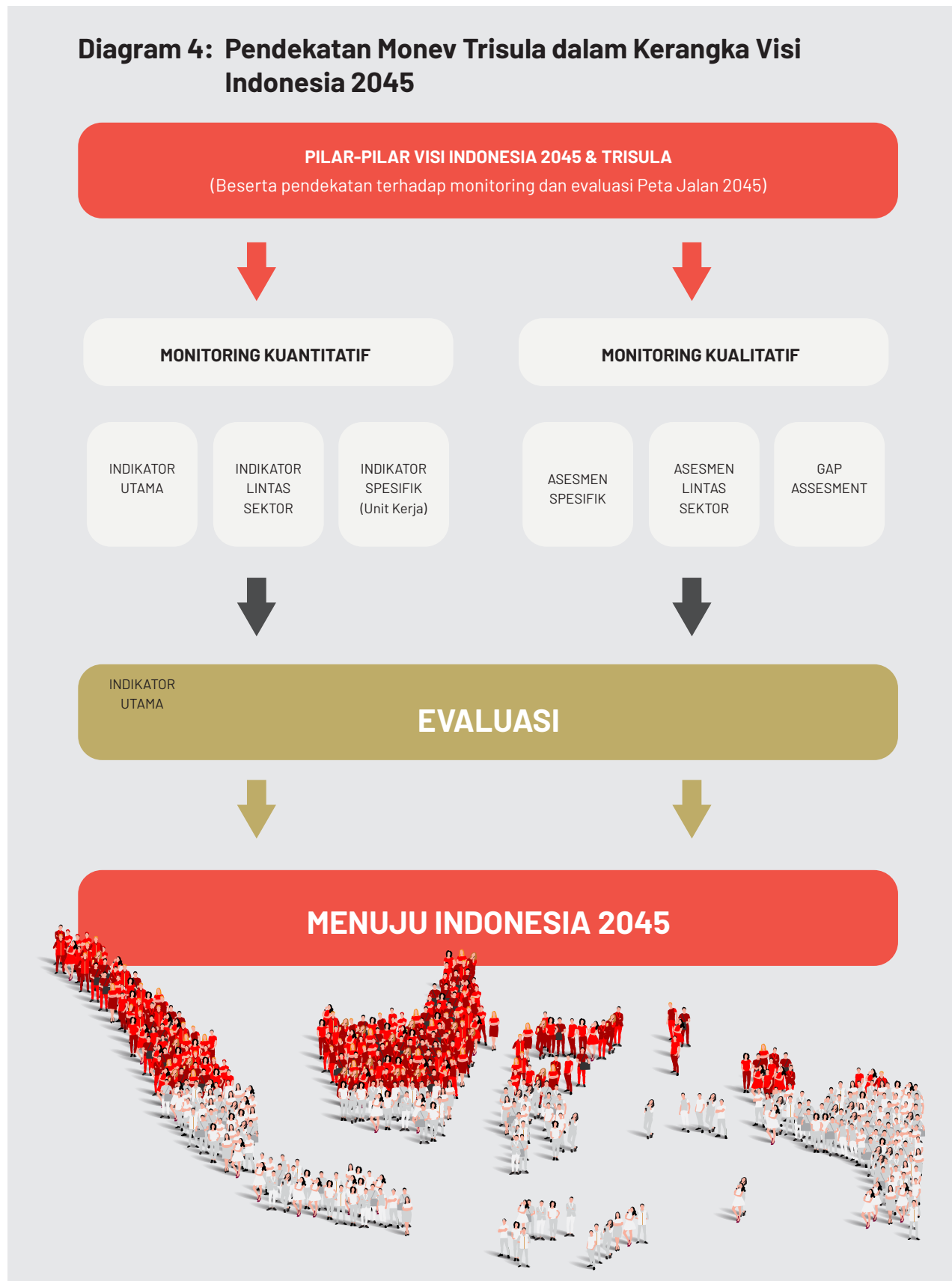
C.2 Monitoring dan Evaluasi Peta Jalan 2045

Kerangka monitoring dan evaluasi (monev) pelaksanaan trisula yang ideal adalah kerangka yang sejalan dengan visi interoperabilitas sistem informasi pemberantasan korupsi. Pengintegrasian data pemberantasan korupsi ke dalam satu platform dapat memperkuat mekanisme pengambilan keputusan berbasis bukti, dengan dukungan komponen-komponen kunci dari sistem monev, diantaranya: (1) kebijakan dan lingkungan kelembagaan yang baik; (2) sumber data yang berfungsi dengan baik; (3) kapasitas kelembagaan yang kuat untuk pengumpulan, pengelolaan, analisis, penggunaan dan penyebaran data; dan (4) mekanisme lembaga yang efektif untuk melakukan peninjauan dan tindakan.

Integrasi sistem monev lintas unit kerja di lingkungan KPK dan lembaga pelaksana eksternal (KLPD, swasta) serta koordinasi multisektor akan menciptakan sinergi dan dapat mengatasi kendala-kendala yang selama ini membatasi pencapaian strategi KPK. Hal ini dapat dilakukan melalui perencanaan dan pelaksanaan kegiatan serta monev lintas unit maupun lembaga melalui pendekatan lintas sektor (*cross-cutting*) berdasarkan input yang terkumpul dari keseluruhan elemen ekosistem (trisula), yang tidak hanya berfokus pada pertanggungjawaban administratif

atas output kegiatan. Diagram 4 dibawah ini memberikan ilustrasi pendekatan monev trisula dalam kerangka pencapaian visi Indonesia 2045, dengan kata lain, pertanyaan monev yang difokuskan adalah bagaimana kita tahu jika pendekatan trisula berhasil membantu Indonesia mencapai visi emas 2045.

Diagram 4: Pendekatan Monev Trisula dalam Kerangka Visi Indonesia 2045



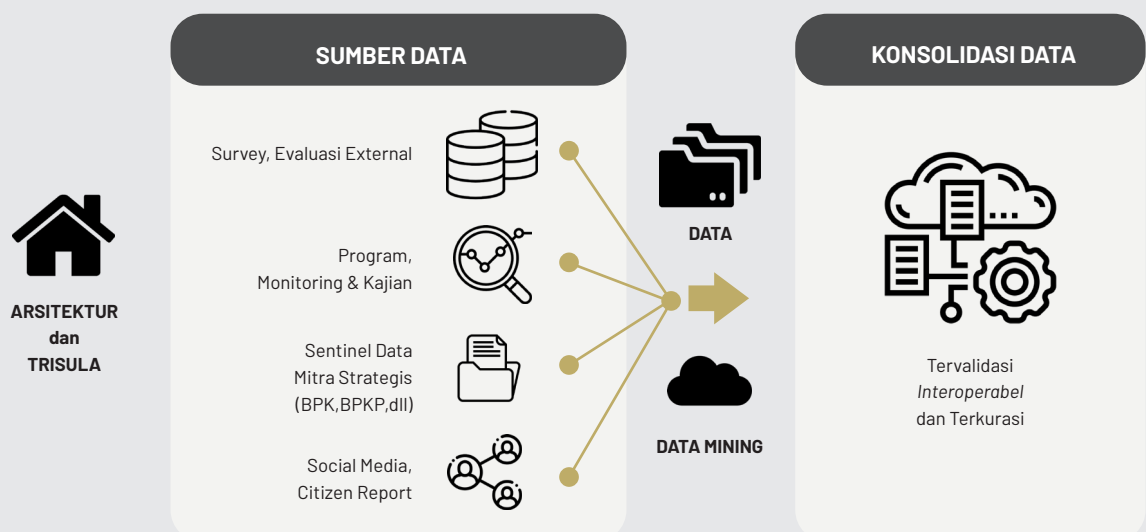
Upaya ini idealnya dapat membawa semua elemen terkait, termasuk dalam perumusan kebijakan dan rencana serta informasi terkait pemberantasan korupsi, sehingga memungkinkan monitoring dan evaluasi kemajuan pelaksanaan trisula yang komprehensif menuju visi 2045. Untuk itu diperlukan kerangka monev yang difokuskan pada pengukuran dampak, melampaui penekanan pada input, proses dan output, dengan fokus yang lebih besar yakni pada hasil dan dampak dari pelaksanaan trisula pada sektor dan pilar strategis visi 2045 yang secara langsung dirasakan publik maupun swasta, dan dapat mendukung pengambilan keputusan operasional dan strategis, mekanisme umpan balik, serta pengukuran kemajuan menuju pencapaian visi 2045, baik di tingkat lembaga, nasional, maupun global.

Secara operasional, sistem monev di atas perlu dijabarkan dalam sistem manajemen data yang terpusat untuk memastikan konsistensi dan kualitas data yang terkursi dengan baik. Dalam perspektif *data-driven management*, proses ini memerlukan fungsi monev yang independen dari program atau implementasi KPK. Sekalipun disetiap kedeputan program inti trisula (penindakan, pencegahan dan pendidikan) mempunyai mekanisme pengendalian mutu tersendiri, ditambah dengan fungsi pengawasan internal oleh inspektorat dan dewan pengawas, pimpinan KPK perlu mempunyai sebuah fungsi monev atau unit yang bertanggung

jawab untuk mendesain dan mengelola fungsi monev trisula. Dalam hal ini Pusrenstra adalah unit yang dalam konteks struktural di 2021 paling strategis untuk melaksanakan fungsi monev trisula. Fungsi monev akan bersinggungan dengan fungsi INDA yang akan mendukung dalam hal infrastruktur data management dan maturitas manajemen data, namun arsitek data, terutama dalam hal bagaimana analisis dilakukan dan digunakan, perlu dihubungkan dengan fungsi strategis Pusrenstra. Diagram 5 memberikan gambaran tata kelola data monev untuk mendukung trisula, dengan mengasumsikan penggunaan platform "Power BI" sebagai *software* untuk konsolidasi dan analisis data.

Proses manajemen data dimulai dengan pembuatan arsitektur data trisula, yaitu data apa yang bisa membantu kita untuk memahami perkembangan dan peta korupsi, apa yang sudah dilakukan untuk dalam masing-masing sula antikorupsi, apa yang berhasil dan mana yang tidak, bagaimana kita tahu kalau program kita tidak ketinggalan dengan modus dan persekongkolan korupsi jenis baru, dan secara keseluruhan, bagaimana kita mengetahui kita sudah bekerja secara efektif dan efisien. Informasi dan sumber data yang relevan untuk dikumpulkan

Diagram 5: Manajemen Data Monev Trisula



kemudian diinventarisir, dikumpulkan secara sistematis, termasuk melalui *artificial intelligence*.

Semua data mesti *interoperabel*, tervalidasi dan terkurasi dengan baik sebelum diolah dalam proses analisis dengan skema maturitas data, mulai dari analisis deskriptis di *dashboard*, laporan tematik, sampai analisis yang dipesan oleh manajemen/pimpinan untuk membantu mereka mengambil keputusan terkait masing-masing sula.

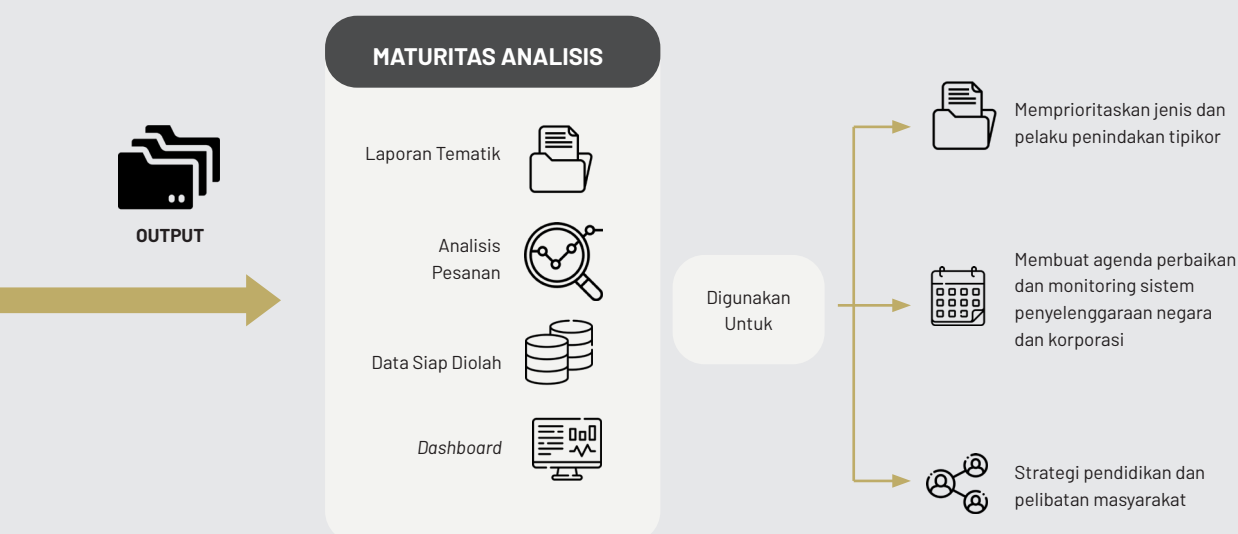
C.3 Penutup

Literatur mengenai *roadmap* organisasi menyarankan perlunya rencana kerja dalam tahun pertama sebagai "*roadmap sprint*", yaitu memanfaatkan momentum *roadmap* supaya titik pijaknya kokoh. Lampiran 1 memberikan gambaran kegiatan esensial yang disarankan untuk dilakukan di tahun pertama *roadmap* 2022-2045.

Salah satu kegiatan yang penting untuk dilaksanakan adalah melakukan program percontohan bagaimana secara empiris trisula diterapkan baik di internal KPK, KLPD dan korporasi. Kegiatan percontohan akan

menyediakan "*business case*" dan panduan bagaimana setiap fungsi di KPK berkontribusi ke masing-masing sula dalam kerangka pikir trisula. Sebagai contoh, bagaimana program di direktorat LHKPN bisa menghasilkan suatu informasi strategis bagi kerja penindakan dan menginspirasi kegiatan sosialisasi dan kampanye. Hal ini bisa dioperasionalisasikan dengan membuat arsitektur data dan tingkatan analisis (maturitas data) di LHKPN dan didukung infrastrukturnya oleh jajaran Kedeputan Informasi dan Data (INDA). Sebaliknya, dari serangkaian perkara yang ditangani penindakan, tentu ditemukan pola, jaringan dan lanskap tipikor, mana yang sudah memenuhi unsur tipikor dan yang masih berpotensi sebagai tipikor. Analisis ini berguna untuk memutakhirkan agenda kajian di direktorat monitoring. Analisis mengenai reaksi publik atas penindakan juga sangat bermanfaat untuk program di kedeputan Dikmas; dan juga tidak kalah pentingnya, beberapa tantangan dalam penindakan yang terkait kompetensi staf dan keterbatasan infrastruktur dan teknologi, akan menjadi sumber informasi yang penting untuk program diklat.

Contoh di atas menunjukkan bahwa kunci dari trisula bukanlah soal kejelasan struktur organisasi (karena struktur bisa berubah seiring kebutuhan organisasi), namun terletak pada arsitektur data, rencana analisis dan penggunaan informasi. Dalam konteks ini, Pusrenstra, INDA dan Sekjen mempunyai peran kunci dengan dukungan Inspektorat sebagai pengawas internal.



Lampiran 1: Roadmap Sprint: Kegiatan Strategis 2022

PENINDAKAN DAN EKSEKUSI

- Piloting penindakan TPPU dan TPK di korporasi. Outputnya adalah model, bisnis proses, sistem informasi dan sumberdaya pendukung untuk penindakan di sektor ini
- Pembangunan arsitektur data penindakan sebagai input untuk agenda pencegahan dan pendidikan antikorupsi; bagaimana *resume* penindakan bisa menjadi masukan untuk strategi pencegahan dan agenda pendidikan antikorupsi
- Pembuatan konsensus penanganan perkara dengan APH lain—dalam kerangka visi 2045
- *Case building* di sektor dan program strategis visi 2045
- Pengurangan secara signifikan korupsi di semua lini layanan publik untuk membangun kepercayaan khalayak

PENCEGAHAN DAN MONITORING

- Penyusunan *business case* pencegahan yang utuh untuk LHKPN, gratifikasi dan di badan usaha—bagaimana sistem informasi dari *business case* ini menjadi masukan untuk penindakan dan pendidikan.
- Penyusunan rencana induk kajian dan monitoring potensi tipikor secara utuh (mulai dari perencanaan kajian, pelaksanaan, rekomendasi, pemantauan implementasi rekomendasi, evaluasi pelaksanaan—kajian) sebagai sebuah siklus. Siklus yang demikian memerlukan kajian monitoring potensi tipikor multi-tahun.
- Perbaikan sistem tata kelola proses politik mengingat pusaran perkara korupsi di periode ini masih berkutat pada proses politik
- Piloting perbaikan sistem tata kelola KLPS

strategis dan BUMN. Outputnya adalah model, bisnis proses, sistem informasi dan sumberdaya pendukung untuk keberhasilan perbaikan tata kelola KLPS sampai tuntas. Dalam konteks ini, kriteria KLPS strategis bisa mengacu KLPS terkait sektor strategis seperti tertulis dalam Renstra 2022-2024 hal. 22-26. Catatan: Kerugian di sektor korporasi memiliki nilai yang jauh lebih besar dari pada kerugian yang disebabkan penindakan korupsi perorangan.

PENDIDIKAN

- Piloting insersi pendidikan antikorupsi (PAK) di pendidikan formal dan non-formal untuk mengetahui efektivitas secara utuh dalam kerangka perubahan perilaku dan membangun nilai-nilai; bukan hanya membangun kesadaran.
- Penyusunan model utuh partisipasi masyarakat dan sosialisasi kampanye
- Pemodelan perspektif internasional dalam pendidikan antikorupsi, baik KPK sebagai penyumbang materi, maupun sebagai pembelajar dari praktik baik di negara lain
- Standar kompetensi insan KPK—analisis dan pemodelan

PUSRENSTRA

- Piloting bentuk empiris trisula di internal KPK, KLPD, dan korporasi
- Mekanisme untuk membangun budaya inovasi di KPK
- Kajian *baseline* kesiapan trisula di eksternal KPK

DUKUNGAN MANAJEMEN, TRANSFORMASI DARI DUKUNGAN OPERASIONAL KE DUKUNGAN PROGRESIF

- Harmonisasi kerangka hukum untuk penguatan KPK
- Pembuatan *blueprint* pembangunan SDM KPK yang berintegritas dan kompeten secara berkelanjutan dan adaptif dalam perkembangan lingkungan dengan gradasi yang jelas disetiap tahapan *roadmap*
- *Interoperability* level 2 data trisula di internal dan eksternal KPK
- Penyusunan arsitektur penggunaan teknologi informasi untuk pengendalian, pengawasan internal dan piloting
- Peninjauan sistem renumerasi dan paket perlindungan sosial dan risiko profesi bagi insan KPK

Pustaka

- Abdil Mughis Mudhoffir & Rafiqah Qurrata A'yun (2021) Doing business under the framework of disorder: illiberal legalism in Indonesia, *Third World Quarterly*, DOI: 10.1080/01436597.2021.1967738
- Alatas, S.H. (1968). The Sociology of Corruption. Donald More Press. Singapore
- Ali, Hamid E. (2015). The Evolution of Corruption and Optimal Level of Corruption Reduction: Evidence from Cross-Country Studies. Springer New York
- Sarah Chayes, Fighting the Hydra: Lessons from worldwide protest against corruption, Carnegie for International Peace, April 2018, dapat diakses pada https://carnegieendowment.org/files/CP_330_Chayes_Kleptocracy_Final.pdf
- Transparency International, Global Transparency Asia, 2020 https://images.transparencycdn.org/images/GCB_Asia_2020_Report_Web_final.pdf
- Hellmann, O. (2017). The historical origins of corruption in the developing world: a comparative analysis of East Asia. *Crime Law Soc Change* 68, 145–165. <https://doi.org/10.1007/s10611-016-9679-6>
- Hsieh, Ming-Li, A Case Study: Lesson from the Hongkong Commission against Corruption, 2017, *International Journal of Criminology and Sociology*, (6), pp 5–15
- Jordan Gans-More, et.al., Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works, 2018, *World Development* (105); 171–178
- Joseph Lee Yat Sau, Preventing Corruption: ICAC's Strategies and Measures, 2010. (unpublished paper)
- Phil Mason, OBE, Twenty years with anti corruption part 3: International Journey: from Ambition to Ambivalence, CHR Michelsen Institute, U4 Practitioner Experience Note 2020:3
- Quah, Jon S. Defying Institutional Failure: learning from the experiences of anti-corruption in four Asian Countries, *Crime Law and Social Change*, 7 July 2009
- Ting Gong and Hanyu Xiao, Socially Embedded Anti-Corruption Governance from Hongkong, *Public Admin*, Dec 37, 176–190 (2017).
- Vito Tanzi, Corruption around the world: Causes, Consequences, Scope and Cures, IMF 1998.



KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI

Jln. Kuningan Persada Kav-4

Jakarta 12950

Telp: (021) 2557 8300

Faks: (021) 2557 8333

Call Center: 198

www.kpk.go.id