

Analisis manajemen kinerja komisi pemberantasan korupsi dalam optimalisasi pemulihan kerugian negara

Taryanto Taryanto ^{a *}, Eko Prasajo ^b

Universitas Indonesia. Jl. Prof. DR. Selo Soemardjan, Depok, West Java 16424, Indonesia

^a t.aryanto@outlook.com, ^b e_prasajo@yahoo.com

* Corresponding Author

Abstrak: Capaian pemulihan kerugian negara sebagai hasil kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi dinilai tidak optimal yang menunjukkan adanya masalah pada manajemen kinerjanya. Oleh karena itu, riset ini bertujuan untuk menemukan strategi mikro (organisasi) dalam optimalisasi pemulihan kerugian negara dengan menggunakan model *Balance Score Card*. permasalahan pemulihan kerugian negara di KPK akan dianalisis dengan menggunakan teori kebijakan secara umum, dan secara lebih spesifik menggunakan teori manajemen kinerja *Balanced Score Card* (BSC) dan teori pemulihan aset (*asset recovery*). Secara keseluruhan *Balanced Score Card* dalam mengukur kinerja KPK dalam pemulihan kerugian negara akibat tindak pidana korupsi masih dikatakan cukup dengan *total score* 73%, artinya keseimbangan antara perspektif satu dengan yang lainnya masih belum bisa dicapai. Dalam analisis kualitatif, faktor-faktor yang mempengaruhi pengoptimalan pemulihan kerugian adalah (1) Regulasi yang diterapkan belum optimal khususnya pada penetapan hukuman dan denda yang diperoleh oleh tersangka; (2) Tunggakan perkara dan kurang dari segi kualitas dan kuantitas perkara yang diselidiki; (3) kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia yang masih rendah; (4) Sinergisitas antara Komisi Pemberantasan Korupsi dengan Aparat Penegak Hukum lain yang masih terbentur egosektoral.

Kata Kunci: Aset, Korupsi, Manajemen, Kinerja, Pemulihan

How to Cite: Taryanto, T., & Prasajo, E. (2022). Analysis of the performance management of the corruption eradication commission in optimizing the recovery of state losses. *Integritas : Jurnal Antikorupsi*, 8(1), 25-50. <https://doi.org/10.32697/integritas.v8i1.867>



Pendahuluan

Pemantauan Kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi Desember 2019-Juni 2020. Sehubungan dengan itu, ada tiga bidang kinerja KPK yang telah dinilai oleh Indonesia Corruption Watch (ICW) dan Transparency International Indonesia (TII) (Husodo et al., 2020). Dari tiga bidang ini salah satu topik yang menjadi sorotan adalah sektor penindakan.

KPK membangun strategi pada sektor pencegahan dan penindakan, sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 30 tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, ke dalam Rencana Strategis dan Arah Kebijakan Umum. Pihak ICW dan TII menemukan empat dimensi masalah serius pada sub-sektor pencegahan dan penindakan tindak pidana korupsi sebagai evaluasi atas pelaksanaan strategi KPK dalam pemberantasan tindak pidana korupsi. Keempat komponen ini dinilai berkontribusi besar dalam Indeks Persepsi Korupsi, dan menjadi komponen berpengaruh terkait revisi UU KPK tahun 2020.

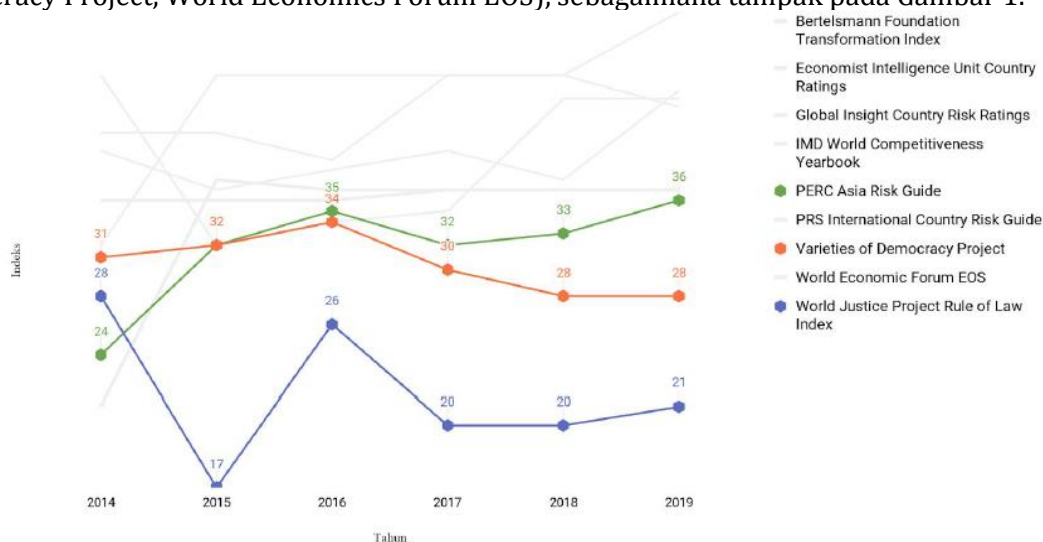
Komponen pertama adalah koordinasi dan supervisi dengan APH dan pemerintah daerah. Menurut pantauan ICW dan TII, data SPDP sulit dipantau melalui portal tersebut, karena sempat berhenti diperbaharui per September 2019. Hal ini bersamaan dengan minimnya capaian sub-aksi Implementasi Sistem Penanganan Perkara Terpadu Berbasis Teknologi Informasi (SPPPT-TI) dan SPDP Online yang telah dimandatkan melalui Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Stranas PK). Meskipun program ini telah dimulai sejak 2018, namun pencapaiannya per 16 Juni 2020 belum maksimal. Pencapaian SPPPT-TI baru mencapai 55,74%, dan SPDP baru mencapai 55,75%.

Komponen kedua berupa pencegahan kerugian keuangan negara. Kepemimpinan KPK 2015-2019 berhasil mencegah kerugian keuangan negara sebesar Rp 63,9 triliun. Angka tersebut berasal dari gratifikasi uang dan barang, optimalisasi PAD dan pengembalian aset daerah, serta

penertiban potensial aset. Dalam hal ini Pemerintah Daerah (Pemda) memperoleh porsi yang besar dalam program pencegahan korupsi. Namun menurut hasil evaluasi ICW dan TII implementasi program ini masih minim, tampak dari rendahnya tingkat pencapaian Renaksi Korsupgah Nasional yang rata-rata hanya mencapai 66,5% pada delapan area intervensi di 542 entitas pemerintah daerah

Pencegahan korupsi di sektor strategis; Efektifitas penindakan tindak pidana korupsi. Menurut laporan ICW dan TII tahun 2019, program pendampingan perbaikan tata kelola manajemen aset pemerintah daerah belum maksimal. Hal terlihat dari capaian program Korsupgah yang hanya 65,5%. Penelitian oleh Transparency International Indonesia mengenai Indeks Persepsi Korupsi Indonesia di 12 kota menemukan bahwa banyak Pemda yang masih belum melakukan pemetaan sehubungan dengan pengelolaan PAD, terutama pajak daerah. Di samping itu Pemda juga terbukti belum memetakan potensi risiko korupsi (Husodo et al., 2020).

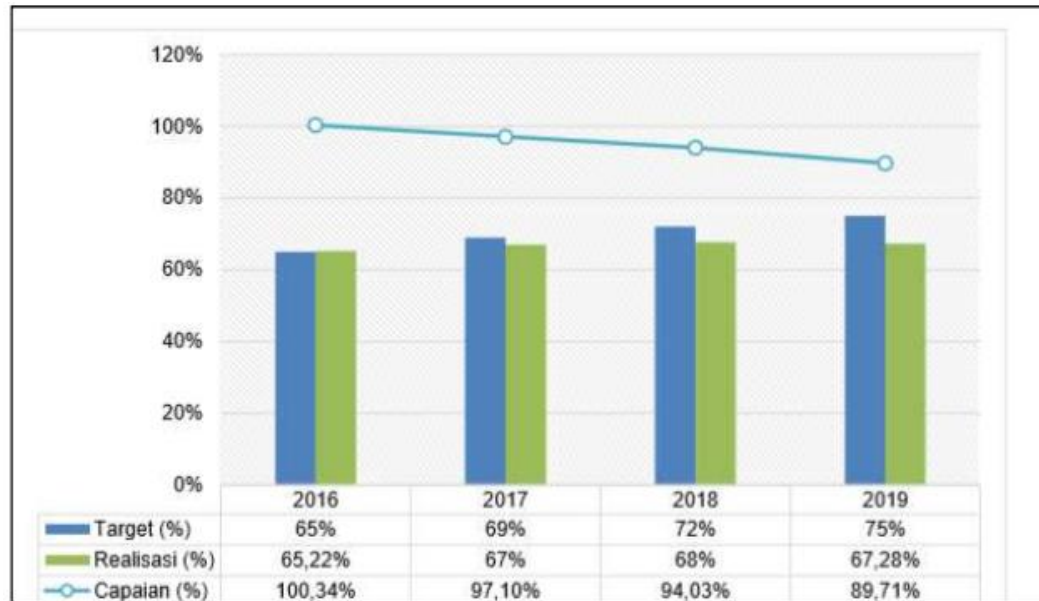
Selanjutnya, dari aspek pencegahan korupsi di sektor strategis. Arah Kebijakan Umum KPK tahun 2020-2024 memfokuskan pencegahan korupsi pada empat sektor strategis, yakni sektor bisnis, politik, yang dilakukan penegak hukum, dan pada sektor pelayanan publik (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2019). Pencegahan korupsi pada sektor-sektor ini cenderung menurun pada satu dekade terakhir ini. Hal itu tampak dari Grafik dari sejumlah lembaga anti-korupsi menunjukkan bahwa sejak tahun 2014 indeks persepsi korupsi Indonesia cenderung fluktuatif (PERC Asia Risk Guide, dan World Justice Project Rule of Law Index), bahkan menurun (Varieties of Democracy Project, World Economic Forum EOS), sebagaimana tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Pencapaian SPPPT-TI (Husodo et al., 2020)

Dari segi, efektifitas penindakan tindak pidana korupsi. Di bidang penindakan, pemulihan keuangan negara yang dihasilkan dari putusan pengadilan sebesar Rp 1,7 triliun. Menurut tinjauan ICW dan TII, KPK belum optimal dalam proses mengembalikan kerugian keuangan negara. Padahal pengembalian kerugian keuangan negara (*asset recovery*) yang bersumber dari pendapatan hasil lelang barang sitaan dan rampasan dari perkara tindak pidana korupsi maupun tindak pidana pencucian uang (TPPU) sangat besar. Berdasarkan data *asset recovery* dari 2016 sampai dengan tahun 2020 didapatkan bahwa tren yang cenderung menurun.

Uraian tersebut menunjukkan fenomena pencegahan maupun penindakan tindak pidana korupsi yaitu terkait penyitaan aset (*asset confiscation*) milik negara dan pemulihan/pengembalian aset milik negara yang sudah berada di tangan pihak ketiga atau *asset recovery* oleh KPK. Sehubungan dengan *asset recovery* ini, lingkup tugas KPK masih belum diketahui ketentuannya dengan pasti. Sesuai dengan definisi maupun lingkup tugas KPK yaitu KPK didefinisikan sebagai lembaga negara dalam rumpun kekuasaan eksekutif yang melaksanakan tugas pemberantasan tindak pidana korupsi sesuai dengan undang-undang. Hal ini tercantum dalam Pasal 1 angka (3) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 30 tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.



Gambar 2. Tren *Asset recovery* KPK (LAKIP KPK, 2019)

Fakta-fakta di atas menunjukkan bahwa masih ada kinerja KPK belum sepenuhnya optimal. Masih banyak pekerjaan rumah yang perlu diselesaikan. Atas dasar itu penelitian ini lebih memfokuskan pada bagaimana pelaksanaan manajemen kinerja KPK dalam pemulihan kerugian negara dan faktor-faktor apa saja yang dapat mengoptimalkan pelaksanaan manajemen kinerja KPK dalam pemulihan kerugian negara tersebut.

Batasan manajemen kinerja KPK terkait penelitian ini adalah merujuk pada Rencana Strategis KPK 2015-2019 dimana penelitian ini memfokuskan kepada aspek-aspek dalam perspektif penindakan pada kerangka Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Korupsi. Riset ini berusaha memecahkan dua problem, pertama terkait dengan pelaksanaan manajemen kinerja KPK dalam pemulihan kerugian negara? Faktor-faktor apa saja yang dapat mengoptimalkan pelaksanaan manajemen kinerja KPK dalam pemulihan kerugian negara?

Artikel ini, bertujuan untuk melakukan analisis terhadap manajemen kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi saat ini dalam pemulihan kerugian negara dan melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor apa saja yang seharusnya dapat mengoptimalkan manajemen kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi dalam pemulihan kerugian negara.

Sehubungan penelitian ini ditemukan sedikitnya 17 penelitian terdahulu yang dipublikasikan melalui jurnal internasional yang mengkaji tema yang sama, yakni mengenai *asset recovery*. Tahun publikasi penelitian terdahulu tersebut adalah 2016-2020. Pada Tabel 1 disajikan *systematic mapping studies* (SMP) ke-18 jurnal terdahulu tersebut. SMP tersebut ditinjau dari pendekatan penelitian, prediktor *asset recovery*, persepsi publik mengenai *asset recovery*, strategi memaksimalkan *asset recovery*, serta teknik analisis data.

Merujuk pada Pemikiran tersebut dalam kaitan *asset recovery* maka dapat dilihat berbagai penelitian sebelumnya yang mengkaji mengenai tema pemulihan aset negara (*asset recovery*). Sejumlah penelitian lebih mendeskripsikan pemulihan aset (seperti penelitian (Esoimeme, 2020), mendeskripsikan regulasi internasional mengenai pemulihan aset (seperti penelitian (Busol, 2020; Pavlidis, 2017; Wang, 2021), mendeskripsikan regulasi nasional terkait pemulihan aset (Busol, 2020; Esoimeme, 2020; Pavlidis, 2017; Sujono et al., 2017; Tromme, 2019; Wahyudi, 2019; Wang, 2021), reformasi kebijakan mengenai pemulihan aset seperti penelitian Qisa'i (2020), strategi untuk meningkatkan efektivitas, kecepatan, dan transparansi Pusat Pemulihan Aset (PPA) (Suud, 2020; Trinchera, 2020). Kemudian terdapat penelitian yang menghubungkan pemulihan aset dengan hak azasi manusia (Allena, 2019; Supardi, 2018), analisis bentuk, problematika, dan optimalisasi pemulihan hasil korupsi (Allena, 2019; Danil & Kurniawan, 2017; Huyen & Giao, 2018; Mansyah, 2018; Qisa'i, 2020; Sujono et al., 2017; Supardi, 2018; Trinchera, 2020; Usman, 2016b; Wahyudi, 2019).

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, tampak bahwa penelitian yang mirip dengan penelitian ini adalah penelitian (Danil & Kurniawan, 2017; Huyen & Giao, 2018; Mansyah, 2018; Usman, 2016a). Adapun celah penelitian (*research gap*) dari sejumlah penelitian tersebut adalah tidak ada penelitian terdahulu tersebut yang membahas pemulihan aset dengan model BSC (Niven, 2008). Selain itu penelitian-penelitian terdahulu tersebut lebih mengkaji masalah pemulihan aset negara itu dari perspektif makro, dan bukan dari perspektif mikro (organisasi). Oleh karena itu state of the art (SOTA) dan sekaligus kebaruan penelitian (*novelty reserarch*) ini adalah pengkajian mengenai strategi mikro (organisasi KPK) dalam mengoptimalkan pemulihan kerugian negara dengan menggunakan model BSC (Niven, 2008).

Ditinjau dari fokus kajian, kesemua penelitian memfokuskan pada strategi dan/atau solusi bagaimana meningkatkan pemulihan aset hasil korupsi (*corruption asset recovery*). Rata-rata teknik analisis data menggunakan analisis perundang-undangan, baik perundang-undangan domestik maupun internasional. Pembahasan mengenai pemulihan aset hasil korupsi ini lebih diarahkan pada strategi bagaimana meningkatkan pemulihan aset hasil korupsi, namun sebagian lagi menghubungkan dengan hak asasi manusia dan keadilan.

Adapun faktor-faktor yang terkait dalam pemulihan kerugian negara, secara umum terdiri atas faktor institusi, legal dan operasional. Faktor institusi dalam konteks kurangnya pemahaman yang komprehensif, berkelanjutan, dan kebijakan terpadu atau strategi untuk mengidentifikasi pemulihan aset sebagai prioritas dan untuk memastikan keselarasan dari tujuan, alat, dan sumber daya untuk tujuan ini. Faktor legal biasanya terkait dengan mutual legal assistance, kerahasiaan bank yang berlebihan, kurangnya prosedur pemulihan aset melalui non-conviction based, hukum acara dan pembuktian yang terlalu memberatkan. Kemudian faktor operasional berkuat pada masalah koordinasi antar lembaga, kesulitan melakukan identifikasi pemilik aset hasil kejahatan dan penjagaan nilai aset yang disita (Stephenson et al., 2011). Merujuk pada faktor-faktor diatas maka akan menjadi menarik apakah faktor-faktor diatas berpengaruh juga terhadap KPK dalam melakukan *asset recovery*.

KPK dalam menerapkan manajemen kinerja mengadopsi konsep *Balance Score Card* (BSC) sejak tahun 2010 yang diatur dalam Peraturan Komisi Nomor 07 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Komisi Pemberantasan Korupsi tahun 2010-2014. Pada Perkom tersebut secara eksplisit disebutkan dalam halaman 18 (delapan belas) bahwa Peta Strategi KPK digambarkan dengan metode *Balance Score Card*. Pada awalnya konsep BSC diterapkan pada level lembaga (KPK Wide) dan kemudian diturunkan (*cascade*) kepada pejabat Eselon I yaitu para Deputi dan Sekjen. Pada tahun yang sama BSC tersebut diturunkan kepada pejabat Eselon II yaitu para Direktur dan Kepala Biro. Turunan dari pejabat Eselon II kemudian menjadi BSC pada level Kepala Satuan Tugas/ Kepala *Group Head* atau Kepala Tim pada masing-masing direktorat atau biro. Untuk menjamin bahwa proses implementasi BSC pada setiap unit berjalan dengan standar yang sama maka KPK menugaskan Biro Perencanaan dan Keuangan untuk melakukan koordinasi implementasi antar unit kerja. Proses adaptasi BSC pada KPK berjalan relatif cepat meski dirasakan masih adanya kendala dalam penyelarasan antar unit kerja lintas ke deputian. Untuk mengatasi kendala tersebut maka pada tahun 2019 dibentuklah Kelompok Kerja Strategis Pimpinan (KKSP) yang bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan, unit ini bertugas melakukan koordinasi secara lebih intens antar ke deputian sehingga tercapai keselarasan dalam pencapaian tujuan lembaga. Pada tahun 2020, pasca penerapan Undang Undang nomor 19 tahun 2019, melalui penetapan Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi Nomor 7 tahun 2020 maka KKSP menjelma menjadi Biro Pusat Perencanaan Strategis. Dengan penguatan dalam struktur kelembagaan ini diharapkan penerapan manajemen kinerja di KPK dapat berjalan lebih sistematis, efektif dan efisien dalam rangka mencapai visi KPK yaitu bersama elemen bangsa memberantas korupsi.

Meskipun proses *cascading* telah dilaksanakan secara menyeluruh sampai tingkat individu dan dipandu secara intensif oleh unit terkait, namun capaian dalam kaitan pemulihan kerugian negara dirasakan belum optimal yang merupakan indikasi permasalahan secara konseptual pada manajemen kinerja KPK. Sesuai hasil assessment yang dilakukan Palladium pada tahun 2016, KPK perlu melakukan analisis strategis terkait pemetaan *stakeholders'* yang prioritas. KPK sebagai lembaga independen yang bertanggung jawab kepada publik perlu memetakan siapa saja *stakeholdernya* dan pada periode tertentu *stakeholder* mana yang menjadi prioritas utama beserta model keter-

libatan stake. Kemudian pada proses internal perlu dilakukan penyesuaian kinerja vertikal-horizantal lintas keputihan dan direktorat. Hal ini menjadi menarik karena KPK merupakan lembaga yang unik dimana memiliki fungsi represif, preventif dan sekaligus edukatif. Ketiga fungsi ini harus saling menunjang dan tidak saling meniadakan, sebagai contoh dalam optimalisasi pemulihan kerugian negara maka fungsi penindakan dapat bekerja sama dengan fungsi pencegahan dalam membangun kasus (*case building*) secara komprehensif. Selanjutnya Accenture menyampaikan indikasi permasalahan kapabilitas organisasi pada dua titik utama yaitu pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen data. SDM KPK bersumber dari berbagai instansi, kepolisian dan kejaksaan, hal ini tentu memerlukan usaha yang tidak mudah untuk merencanakan, merekrut, memelihara dalam rangka membangun SDM yang kompeten untuk mendukung tugas pokok dan fungsi KPK. Saat ini indeks penilaian manajemen SDM KPK dinilai masih belum cukup untuk menjadi *world class organization*. Adapun secara data, KPK perlu meningkatkan ketersediaan data untuk proses pengambilan keputusan yang lebih baik, mengelola dan memantau Organisasi, Deputi dan Direktorat serta membentuk penyimpanan elektronik untuk laporan kinerja historis dan informasi untuk memfasilitasi tren analisis dan keputusan operasional.

Atas uraian-uraian tersebut maka secara teoritis, permasalahan pemulihan kerugian negara di KPK akan dianalisis dengan menggunakan teori kebijakan secara umum, dan secara lebih spesifik menggunakan teori manajemen kinerja *balanced scorecard* (BSC) dan teori pemulihan aset (*asset recovery*).

Metode

Penelitian ini berangkat dari teori disertai pengamatan empiris dalam kaitan strategi pemulihan kerugian negara oleh KPK, oleh karena itu penelitian ini menggunakan pendekatan post-positivisme. Keberadaan faktor-faktor dalam teori tidak dipergunakan untuk mengukur namun lebih sebagai instrumen penelitian sehingga dapat dideskripsikan pemahaman yang komprehensif terkait strategi KPK dalam memulihkan kerugian negara.

Pendekatan penelitian ini adalah metode kombinasi (*mixed methods*), (Creswell, 2013). Asumsi pendekatan kombinasi adalah bahwa integrasi data dan analisis kualitatif dan kuantitatif dapat menghasilkan wawasan yang lebih lengkap dibandingkan dengan hanya menggunakan hanya pendekatan kualitatif atau hanya pendekatan kuantitatif. Pada penelitian ini pengumpulan data kuantitatif menggunakan metode survei dengan instrumen penelitian adalah kuesioner (Arikunto, 2010). Skala yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur indikator masing-masing variabel adalah skala Likert yaitu dengan ukuran skala setuju-tidak setuju dengan skala interval 1 sampai dengan 5 (Ferdinand, 2011).

Pada penelitian ini pengumpulan data kuantitatif menggunakan metode survei dengan instrumen penelitian adalah kuesioner. Arikunto (2010) menyatakan bahwa kuesioner merupakan pernyataan atau pertanyaan yang berguna untuk mendapatkan informasi dari responden. Skala yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur indikator masing-masing variabel adalah skala Likert yaitu dengan ukuran skala setuju-tidak setuju dengan skala interval 1 sampai dengan 5 (Ferdinand, 2011).

Tabel 1. Alokasi Sampel

No.	Bagian	Jumlah	Perhitungan Sampel	Sampel
1.	Penyelidik	84	$84/326 \times 180 = 46,38$	47
2.	Penyidik	127	$127/326 \times 180 = 70,12$	70
3.	Jaksa Penuntut Umum	62	$62/326 \times 180 = 34,23$	34
4.	Spesialis Labuksi	53	$53/326 \times 180 =$	29
	Jumlah	326		180 responden

Sumber: Dihitung berdasarkan data dari KPK (2021)

Sehubungan dengan metode survei, maka ditentukan populasi dan sampel penelitian. Populasi umum penelitian ini adalah SDM pada Kedepuitan Bidang Penindakan KPK yang per Maret 2021 berjumlah 392 pegawai, yang terdiri atas 326 spesialis, 70 pegawai administrasi, dan 6 pimpinan struktural. Sementara itu populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah hanya tenaga spesialis yang berjumlah 326 pegawai.

Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dilakukan melalui media komunikasi digital yaitu google form dimana para responden telah sangat familiar menggunakannya dalam bekerja sehari-hari. Link untuk menuju kuesioner tersebut adalah https://docs.google.com/forms/d/1uFwI_mArnDhwdyGW7-LYA0XbCUPojKOW7BIDsx0Kcf8/edit..

Link tersebut peneliti buka pada tanggal 23 Juli 2021 setelah mendapatkan izin dari Deputi Bidang Penindakan dan Eksekusi pada tanggal 22 Juli 2021. Peneliti menggunakan media email blast kepada seluruh pegawai pada Kedeputian Bidang Penindakan dan Eksekusi untuk meminta kepada para pegawai mengisi kuesioner pada tanggal 23 Juli 2021. Kuesioner kemudian peneliti tutup pada 6 September 2021 setelah mendapatkan data yang cukup yaitu 180 responden.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara. Tahapan wawancara mendalam sangat bergantung pada kemampuan peneliti untuk menggali informasi sehingga diperoleh data penelitian yang akurat dan detail. Oleh karena itu penelitian ini diperlukan wawancara terencana yang didasarkan pada operasionalisasi konsep. Rencana wawancara tersebut akan mengarahkan peneliti dalam melakukan wawancara mendalam kepada pihak-pihak terkait. Adapun bentuk pertanyaan dalam wawancara dipergunakan metode terbuka dimana narasumber dapat menjawab pertanyaan tanpa ada batasan jawaban. Wawancara dilakukan secara tatap muka secara langsung maupun daring.

Narasumber yang akan menjadi informan digolongkan dalam fungsi jabatan sebagai berikut: (1) Pimpinan KPK atau mantan Pimpinan KPK; (2) Pejabat Kepolisian; (3) Pejabat Kejaksaan; (4) Akademisi; dan (5) LSM terkait.

Penelitian ini juga melakukan elaborasi data melalui studi dokumentasi. Dokumen dan data yang relevan akan dilakukan analisa sehingga diperoleh data sekunder yang meliputi namun tidak terbatas pada surat, notulensi rapat, laporan, surat edaran, surat elektronik dan bahan tulisan lain yang terkait. Adapun data sekunder yang terkait dengan strategi pemulihan kerugian negara antara lain: (1) Produk-produk kebijakan terkait strategi KPK yaitu dokumen Rencana Strategis KPK tahun 2015-2019, Rencana Strategis KPK 2020-2024, Arah Kebijakan Umum Pimpinan, SOP Kedeputian Bidang Penindakan dan Eksekusi dan sejenisnya; (2) Notulensi Rapat dan kegiatan pemulihan kerugian negara; (3) Data statistik penanganan perkara tindak pidana korupsi; dan (4) LAKIP dan Laporan Tahunan KPK.

Analisa pada penelitian ini terbagi atas dua bagian yaitu analisa deskriptif dan inferensial. Teknik analisis ini akan menggunakan pisau analisis model BSC versi Niven (2008). Selanjutnya, untuk data hasil wawancara menggunakan teknik content analysis dengan bantuan N-Vivo.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Pelaksanaan Manajemen Kinerja di KPK Menggunakan *Balance Score Card*

Analisis manajemen kinerja KPK dengan menggunakan *Balance Score Card* dimulai dengan melakukan analisa terhadap kinerja Perspektif pemangku kepentingan (Pelanggan), Perspektif akuntabilitas (Keuangan), Perspektif Proses Internal, Perspektif Kapabilitas Organisasi (*innovation and learning*). Perspektif pemangku kepentingan merupakan hal utama dalam menggunakan *balance scorecard* karena perspektif ini mengarah ke tujuan utama penelitian ini yaitu untuk mengoptimalkan kinerja pemulihan kerugian negara.

Perspektif Pemangku Kepentingan

Perspektif pemangku kepentingan memiliki dua dimensi utama yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi penindakan sampai dengan eksekusi putusan pengadilan tindak pidana korupsi dan meningkatnya penegakan hukum korupsi. Dari kedua subdimensi ini dibagi menjadi beberapa pertanyaan untuk melihat seberapa besar tingkat kepuasan pegawai yang menjadi *user interview* terhadap tingkat perkara korupsi yang sudah ditangani dan pengembalian asset yang didapatkan, dari perspektif ini akan diketahui performa dari keberhasilan KPK dalam menuntaskan perkara korupsi dan seberapa besar pemulihan kerugian negara. Dengan 15 butir pertanyaan dan 180 responden.

Ditinjau berdasarkan perspektif pemangku kepentingan nilai akhir performa dari perspektif ini adalah 68% yang artinya perspektif ini performanya masih kurang, jika ditinjau lebih dalam untuk

mengetahui performa masing-masing dimensi “meningkatkan penegakan hukum korupsi” yang memiliki performa yang kurang dengan sub dimensi perkara TPK melalui TPPU/korporasi. Kemudian untuk performa dimensi “Meningkatkan efektivitas dan Efisiensi penindakan sampai dengan eksekusi putusan pengadilan Tindak Pidana korupsi” memiliki persentase 75% yang artinya cukup dan pengembalian asset memiliki nilai paling tinggi.

Tabel 2. Scorecard Perspektif Pemangku kepentingan

Perspektif	Dimensi	Sub Dimensi	Goal	Hasil	Score Card	Score Dimension	Score
Pemangku Kepentingan	Meningkatkan efektivitas dan Efisiensi penindakan sampai dengan eksekusi putusan pengadilan Tindak Pidana korupsi	<i>Asset recovery</i>	70%	56%	80%	75%	68%
		Perkara Tipikor ditangani	120	88	73%		
			100%	74%	74%		
			50%	36%	72%		
			120	90	75%		
			70%	53%	76%		
	Meningkatnya Penegakan Hukum Korupsi	<i>Sentencing Rate</i> (pidana badan, denda, rampasan dan uang pengganti) Perkara TPK melalui TPPU/Korporasi	70%	51%	73%	61%	
			20	10	50%		

Hasil *balance scorecard* untuk perspektif pemangku kepentingan dapat diartikan bahwa kepuasan terhadap proses penindakan dan eksekusi pidana korupsi sudah cukup tetapi untuk proses putusan hakim terhadap jumlah ganti rugi yang ditetapkan masih kurang sehingga dari perspektif ini secara keseluruhan memiliki performa yang kurang, hal ini dapat dijadikan sebuah *insight* dimana perlunya adanya fokus untuk bagian tersebut diperbaiki atau dievaluasi kembali.

Perspektif Akuntabilitas

Tabel 3. Scorecard Perspektif Akuntabilitas

Perspektif	Dimensi	Sub Dimensi	Goal	Hasil	Score Card	Score Dimension	Score
Akuntabilitas	Meningkatnya tingkat efektifitas akuntabilitas dan kelembagaan	Kepatuhan dan kualitas laporan keuangan oleh unit kerja (Opini BPK atas Laporan Keuangan KPK)	100%	76%	76%	76%	76%
		Kepatuhan dan kualitas laporan kinerja KPK unit kerja (nilai sistem akuntabilitas kinerja KPK)	100%	76%	76%		
		Kontribusi unit kerja dalam peningkatan indeks maturitas sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) KPK	100%	75%	75%		

Perspektif akuntabilitas atau sudut pandang keuangan memiliki tiga sub dimensi antara lain laporan keuangan KPK, laporan kinerja KPK dan peningkatan index maturitas SPIP dengan tiga sub dimensi tersebut terdapat tiga butir pertanyaan yang mengarah kepada kepuasan penyidik yang menjadi narasumber terhadap ketiga sub dimensi tadi dengan 175 responden.

Hasil yang diperoleh dari persepektif akuntabilitas mencapai nilai 76% yang artinya performa dari akuntabilitas di KPK bagus, dilihat dari seluruh aspek penilaian kepuasan rata-rata merasa

puas dengan performa KPK diperspektif akuntabilitas yang artinya para pegawai mendapati hasil yang sesuai dengan ekspektasi mereka dari sisi keuangan, hasil Tabel 3 merupakan hasil *balance scorecard* untuk perspektif akuntabilitas, sehingga pada proses ini bisa dibiarkan atau ditingkatkan lagi untuk memaksimalkan performa dari akuntabilitas KPK.

Perspektif Proses Internal

Perspektif internal merupakan perspektif yang menggambarkan kinerja dari internal KPK itu sendiri perspektif ini memiliki 5 dimensi yang dapat dilihat pada Tabel 4, untuk mendapatkan hasil performa dari perspektif internal ini dilakukan interview kepada 175 penyidik sesuai dengan kategori dan dengan 9 butir pertanyaan yang bersangkutan dengan kinerja dari proses internal.

Tabel 4. *Scorecard* Perspektif Proses Internal

Perspektif	Dimensi	Sub Dimensi	Goal	Hasil	Score Card	Score Dimension	Score
Proses Internal	Meningkatkan kualitas penindakan tipikor	Kualitas kesesuaian perencanaan penanganan perkara Tindak pidana korupsi kategori kompleks (stratifikasi pelaku, transaksi modern dan ruang lingkup)	50%	37%	74%	74%	74%
			15%	11%	73%		
	Meningkatkan efisiensi penindakan korupsi	Efisiensi waktu LID, DIK, TUT, Labuksi	42%	31%	74%	74%	
		Efisiensi pembiayaan penanganan perkara	42%	31%	74%		
	Meningkatkan penindakan tipikor secara terpadu	Perkara terpadu internal KPK dari Dumas, Mon, Gah dan Korsup	120	90	75%	75%	
		Perkara Terpadu Eksternal kolaborasi dg BPK, BPKP, PPAK, OJK, dan APH Lainnya	120	90	75%		
	Meningkatkan pengelolaan aset, benda sitaan dan barang rampasan negara	Jumlah Pelacakan Aset	55	41	75%	75%	
			55	41	75%		
	Meningkatkan Integrasi Penindakan Pencegahan	Perkara penindakan yang ditindaklanjuti dengan sistem pencegahan korupsi	20	15	75%	75%	

Hasil keseluruhan dari persepektif proses internal ini dapat dilihat pada Tabel 4, dimana *score* akhir adalah 74% yang artinya performa dari proses internal ini masih cukup sehingga perlu adanya peningkatan sedikit di bagian kualitas penindakan tipikor dan efesiensi penindakan korupsi, karena nilai dari kedua dimensi ini masih kurang sedikit untuk mencapai kategori baik, khusus untuk sub dimensi efiseiensi waktu dan biaya penanganan perkara perlu adanya perbaikan proses guna mendapatkan hasil yang maksimal dengan sumber daya yang se-efisien mungkin. Dari hasil penilaian proses internal ini performa keseluruhan proses yang ada di KPK secara internal masih tergolong aman dan hanya perlu di tingkatkan di beberapa aspek yang memiliki performa kurang.

Untuk meningkatkan performa dari proses internal khususnya untuk sub dimensi penanganan kasus tidak pidana korupsi yang lebih kompleks perlu adanya pengelolaan sumber daya lebih maksimal baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain yang dapat dijadikan kajian untuk penindakan lebih dalam. Perspektif ini tidak lepas dari persepektif kapabilitas organisasi yang akan menilai performa dari sisi sumber daya manusia.

Perspektif Kapabilitas Organisasi

Perspektif kapabilitas organisasi atau *innovative and learning* merupakan sesuatu yang penting dalam sebuah organisasi karena merupakan perspektif yang mengacu kepada perkembangan internal yang melibatkan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, kemudian dalam menilai performa dari perspektif kapabilitas organisasi terdapat 5 dimensi yang dilihat pada table 4 yang berfokus kepada pengembangan organisasi dilihat dari beberapa sisi yaitu sumber daya manusia dan kualitas organisasi secara menyeluruh.

Tabel 5. *Scorecard* Perspektif Kapabilitas Organisasi

Perspektif	Dimensi	Sub Dimensi	Goal	Hasil	Score Card	Score Dimension	Score
Kapabilitas Organisasi	Membentuk sumber daya manusia yang berkinerja optimal pemanfaatan anggaran tepat sasaran dan penguatan pengendalian internal yang terkelola dan terukur Meningkatkan reputasi organisasi Meningkatkan kualitas penataan tata laksana organisasi KPK Membentuk SDM berkinerja optimal dan budaya kerja yang tinggi"	Efektivitas pencapaian kontrak kinerja unit kerja	80%	60%	75%	75%	75%
		Pengelolaan keuangan unit kerja	95%	71%	75%	75%	
		Kontribusi unit kerja dalam menjaga reputasi KPK	100%	76%	76%	76%	
		Penerapan peta proses bisnis direktorat/biro atau jenderal/ kedeputian	100%	75%	75%	74%	
		implementasi IT dalam penanganan perkara	100%	73%	73%		
	Peningkatan kualitas SDM dalam rangka <i>aset recovery</i>	80%	59%	74%	74%		

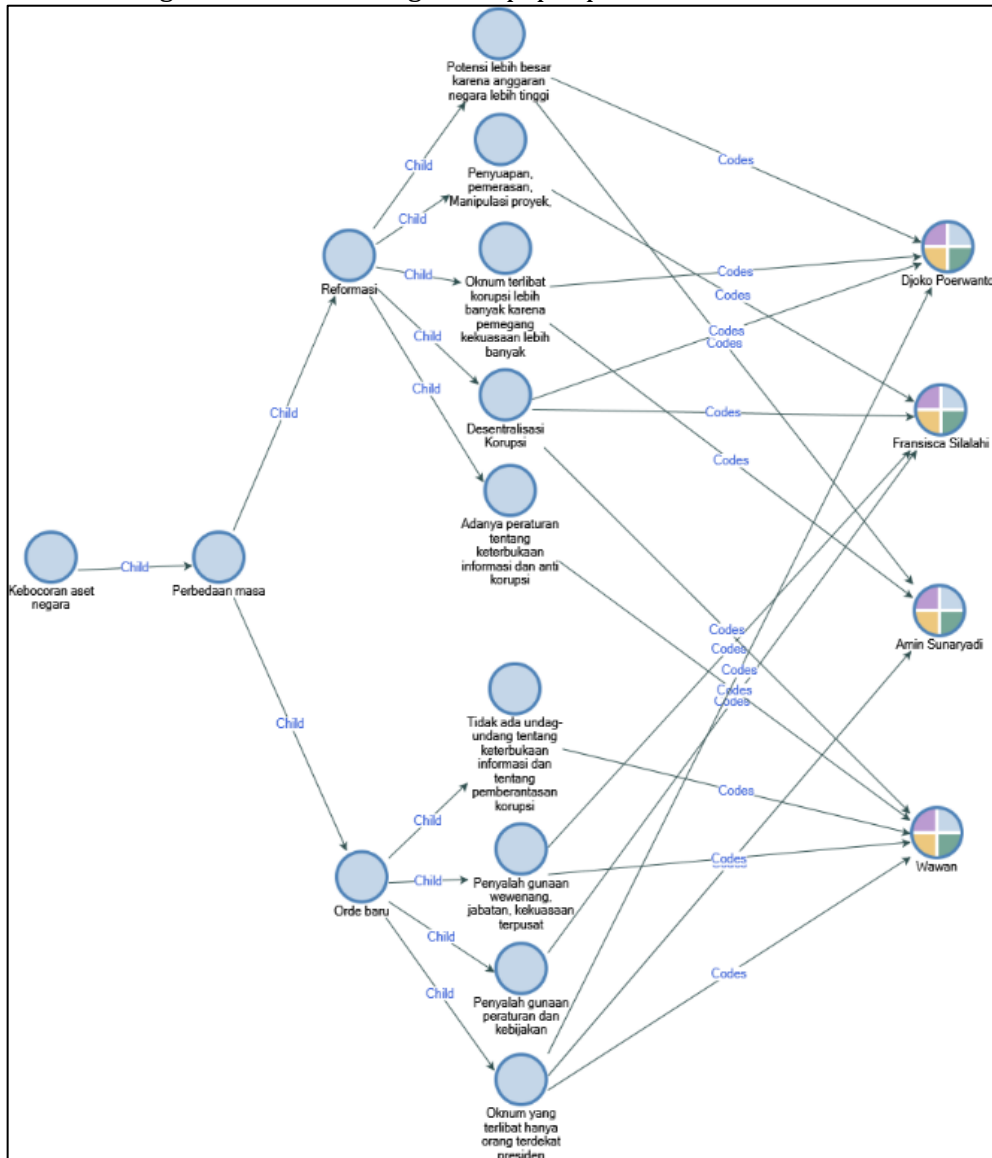
Hasil performa perspektif kapabilitas organisasi cukup dan hamper baik dengan score 75% untuk nilai keseluruhan, reputasi organisasi memiliki nilai yang baik sedangkan dimensi lainnya cukup, kekurangan yang perlu di tingkatkan adalah dari sisi implementasi IT dalam penanganan perkara dan kualitas SDM dalam meningkatkan kualitas pengembalian aset. Dari score untuk keseluruhan perspektif kapabilitas organisasi sudah mencukupi tetapi hanya perlu di tingkatkan di beberapa hal yang sudah dijelaskan guna mendapatkan performa yang lebih efektif dan efisien dalam mengelola organisasi.

Guna meningkatkan performa dari perspektif kapabilitas organisasi perlu beberapa aspek yang harus di benahi, terutama di bidang implementasi pemanfaatan informasi dan teknologi dan sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas dalam mengatasi kasus tindak pidana korupsi, dan ini tidak lepas juga dengan persepektif proses internal sehingga secara berkesinambungan jika perspektif proses internal sudah bagus akan berdampak juga ke persepektif lainnya.

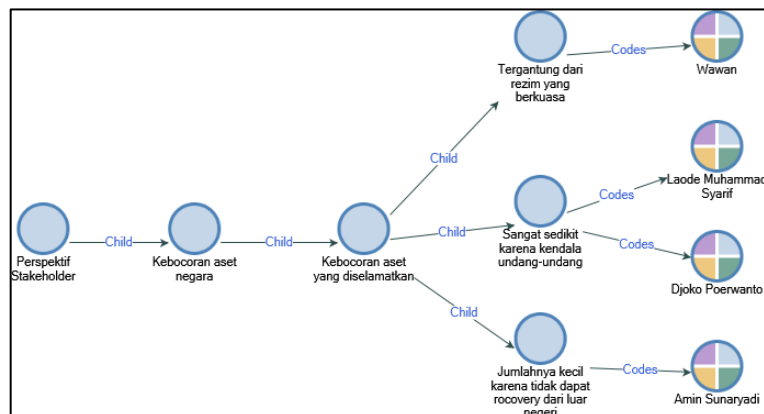
Analisis Faktor yang Mempengaruhi Optimalisasi Pemulihan Kerugian Negara Perspektif Teori *Asset Recovery*

Analisis faktor yang mempengaruhi optimalisasi pemulihan kerugian negara dilakukan dengan analisis secara semantik melalui koding menggunakan Nvivo 12. Melalui proses dapat dipertegas hasil koding dengan fitur *Word Cloud* untuk mencari kata yang memiliki dominasi dari data wawancara. *Word Cloud* sendiri merupakan hasil hasil secara simantik berdasarkan kata yang memiliki frekuensi tinggi atau data yang sering muncul pada setiap data yang sudah di import ke Nvivo,

kebocoran aset negara. Dalam penelitian ini, analisis terhadap perbedaan rezim yaitu orde baru dan reformasi tentang kebocoran aset negara terpapar pada Gambar 5.



Gambar 5. Kebocoran aset negara terhadap perbedaan

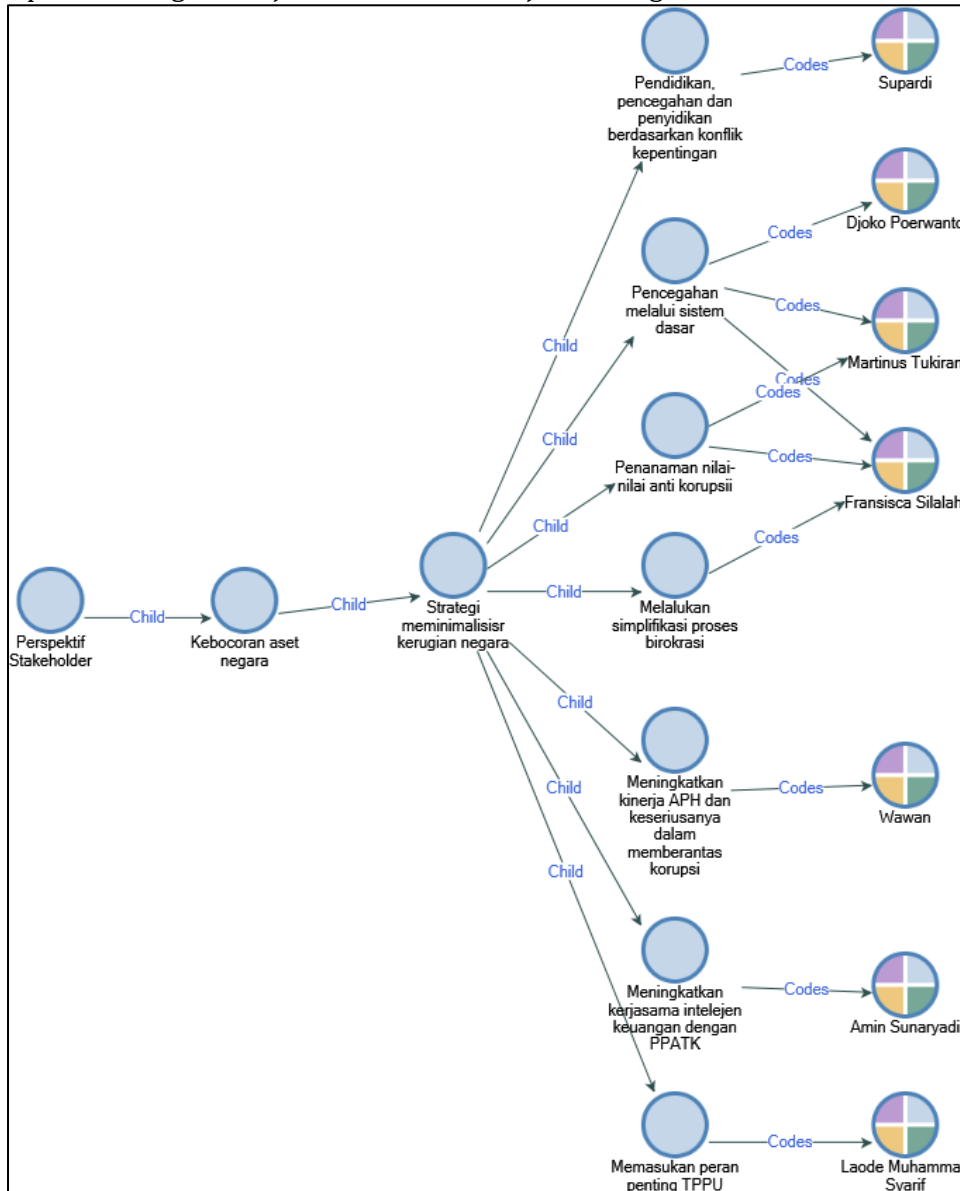


Gambar 6. Kebocoran aset yang diselamatkan

Kebocoran aset yang diselamatkan sangat sedikit karena terkendala undang-undang atau peraturan tentang pemulihan aset dan masih kesulitan pengembalian aset negara di luar

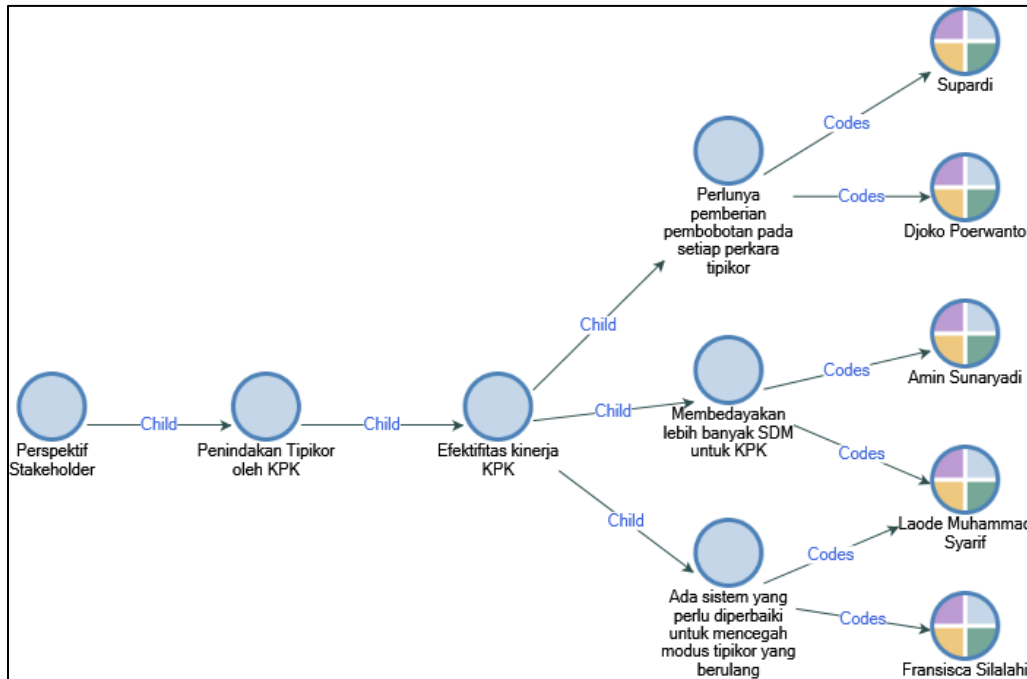
negeri. Penyelamatan aset negara dari kebocoran juga tergantung dari rezim yang berkuasa apakah rezim tersebut komitmen dalam pemberantasan korupsi.

Minimalisir tingkat kebocoran aset negara, maka perlu strategi yang menyeluruh untuk mengatasi hal tersebut yaitu pencegahan melalui penerapan nilai-nilai anti korupsi melalui sistem dasar yaitu pendidikan, simplifikasi birokrasi, meningkatkan kerja sama antara APH, dan memanfaatkan seoptimal mungkin kerjasama antara intelejen keuangan bersama PPATK.

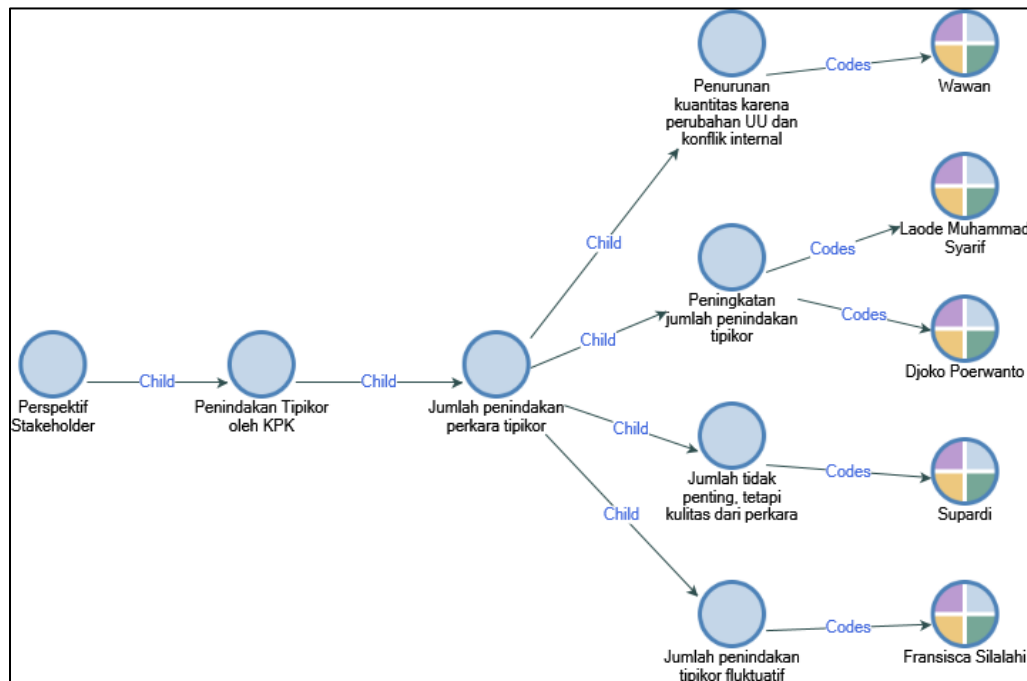


Gambar 7. Strategi meminimalisir kebocoran aset negara

Dalam pemulihan kerugian negara berdasarkan hasil analisis melalui *project maps* pada Gambar 7, pemulihan negara hanya berkisar 17%. Pemulihan kerugian negara sangat bergantung pada putusan pengadilan terhadap tersangka tipikor. Secara umum narasumber menilai bahwa pemulihan kerugian negara belum sesuai dengan harapan dari putusan pengadilan karena perlu peningkatan denda baik masalah materil maupun sosial, dan cenderung putusan pengadilan hanya berfokus kepada oknum/pejabat penerima suap yang notabnya merupakan hanya aktor pendukung dalam tindakan korupsi dan kurang berfokus pada pemberi suap yang merupakan aktor utama dan mendapatkan banyak manfaat dari tindakan suap tersebut. Mekanisme pemulihan kerugian negara yang diharapkan dalam analisis penelitian ini berupa memperkuat forensi akunting untuk dapat melacak aset negara yang hilang secara detail, dan meningkatkan denda baik penjara badan, pembekuan dan perampasan aset untuk meningkatkan efek jera.



Gambar 9. Efektifitas kinerja KPK

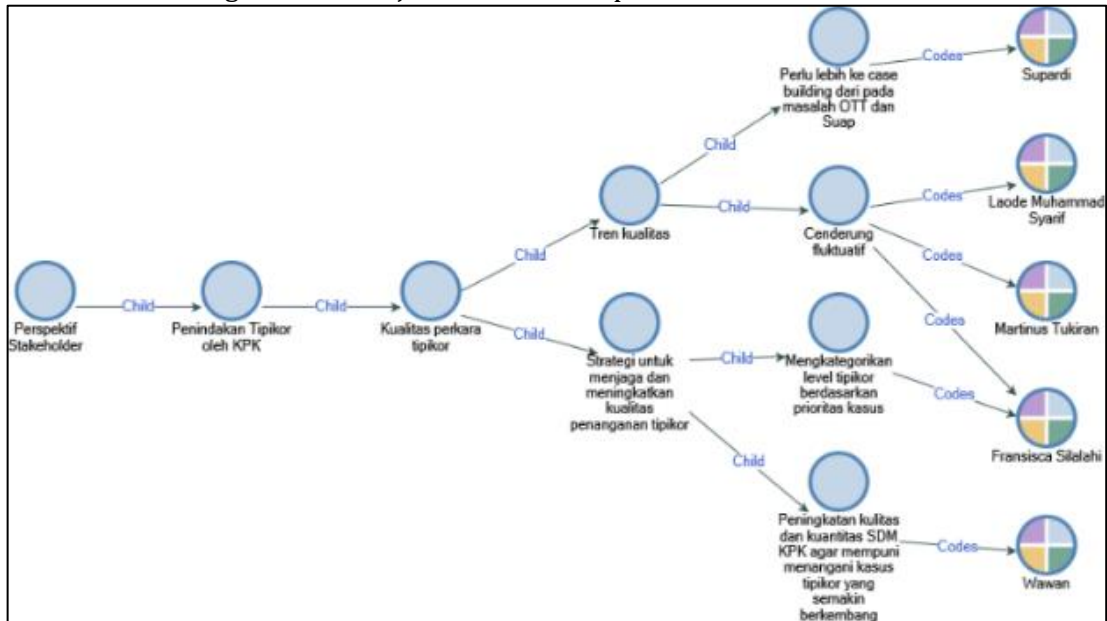


Gambar 10. Jumlah penindakan perkara tipikor

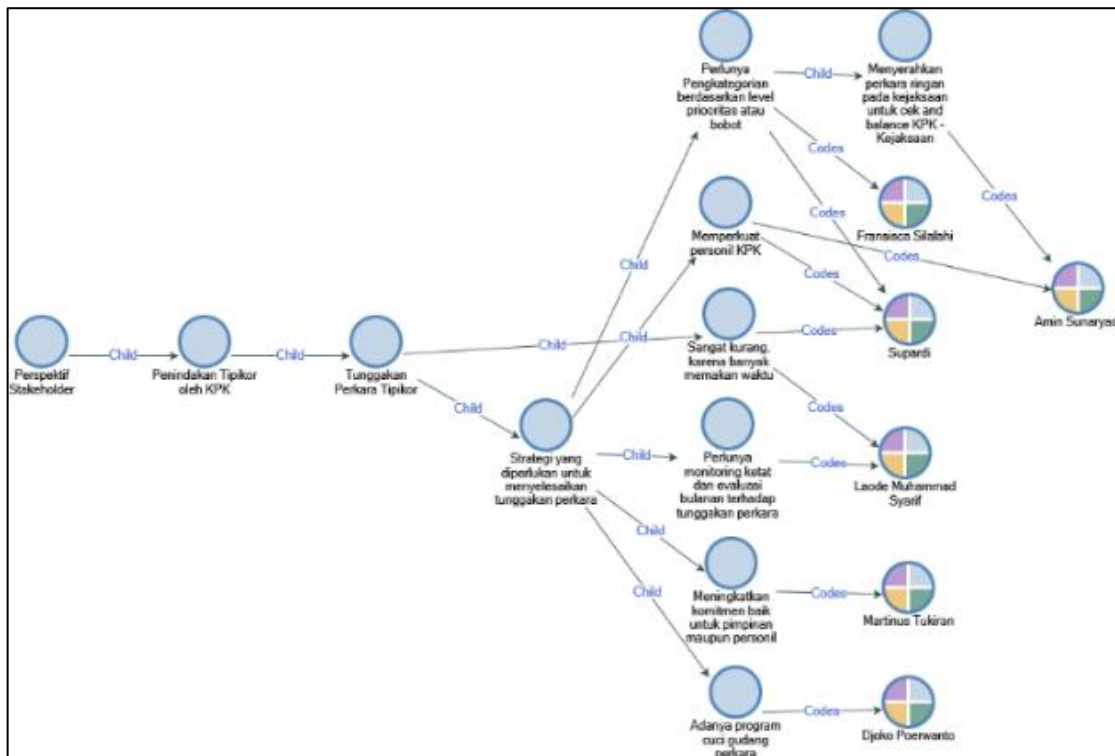
Selain jumlah perkara yang ditangani, kualitas perkara menjadi suatu bagian penting, jika semua kasus perkara tipikor ditangani oleh KPK, maka adanya efisiensi yang berkurang baik dari segi waktu dan biaya. Berdasarkan hasil penelitian ini, kualitas perkara yang ditangani KPK cenderung fluktuatif dan kurang fokus kepada *case building* pada perkara yang besar. Strategi untuk menjaga dan meningkatkan kualitas perkara tipikor yaitu dengan kategorisasi perkara berdasarkan level prioritas untuk efisiensi dan meningkatkan kualitas dari SDM personil KPK untuk penyelidikan perkara korupsi yang semakin berkembang dan kompleks.

Penunggakan perkara yang ada ditubuh KPK saat ini mencerminkan majemen perkara yang kurang optimal dan tidak efisien, oleh karen itu strategi yang dibutuhkan berdadarkan hasil analisis pada penelitian ini berupa pengkategorian level perkara berdasarkan prioritas, monitoring dan evaluasi yang ketat terhadap semua perkara baik menuntaskan perkara yang panjang dan

komitmen untuk menyelesaikan, serta meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM KPK sebagai jawaban untuk meningkatkan kinerja KPK dimasa depan.



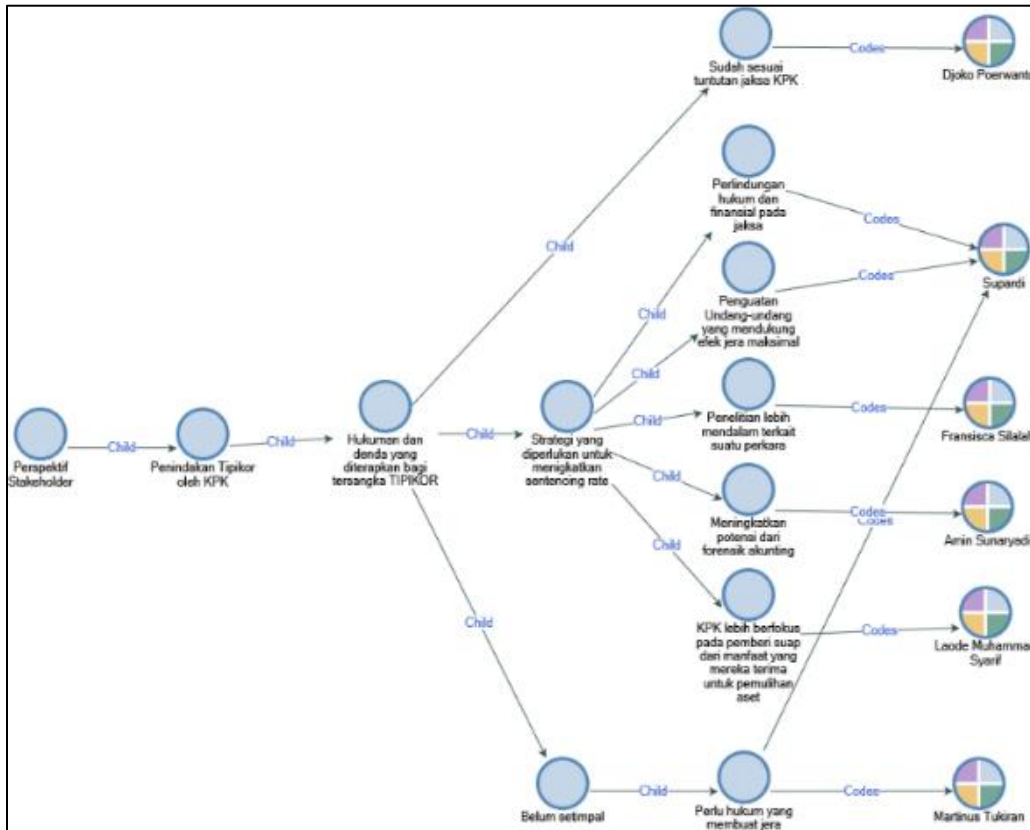
Gambar 11. Kualitas perkara tipikor



Gambar 12. Tunggakan perkara tipikor

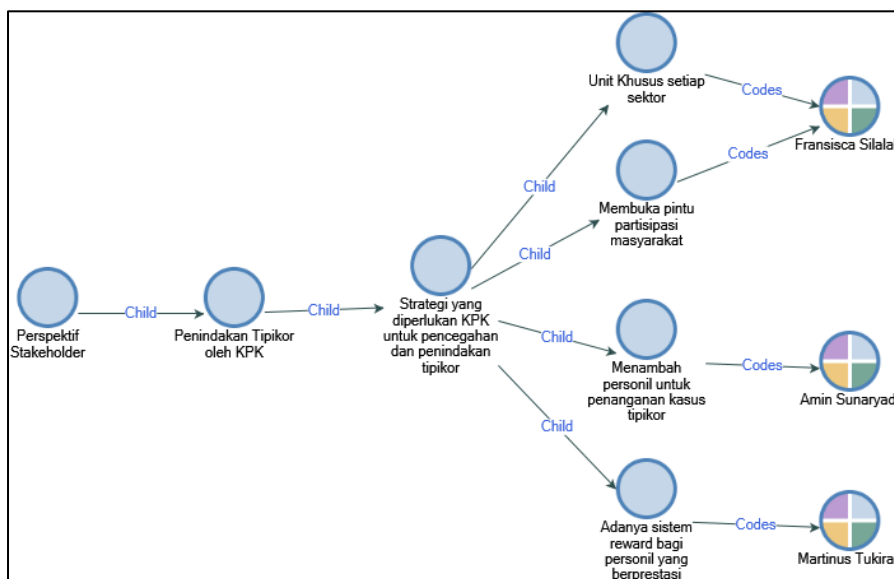
Penindakan tipikor tidak lepas dari seberapa besar hukuman yang diterima oleh tersangka, walaupun sudah sesuai dengan tuntutan jaksa, namun hukuman yang diterima kurang setimpal dan kurangnya efek jera, hukuman yang diterima seharusnya sesuai dengan kerugian yang ditimbulkan baik kerugian negara berupa materil maupun dalam bentuk sosial. Sehingga strategi yang dapat meningkatkan sentencing rate atau peningkatan hukuman yang diterima dan pemulihan kerugian negara dapat berupa peningkatan pengetahuan oleh KPK tentang forensi akunting untuk penelitian kasus lebih mendalam, perlunya penguatan undang-undang tentang hukuman yang

membuat efek jera, dan penindakan harus lebih fokus ke pemberi suap yang memperoleh banyak manfaat.



Gambar 13. Hukuman dan denda bagi terduga tipikor

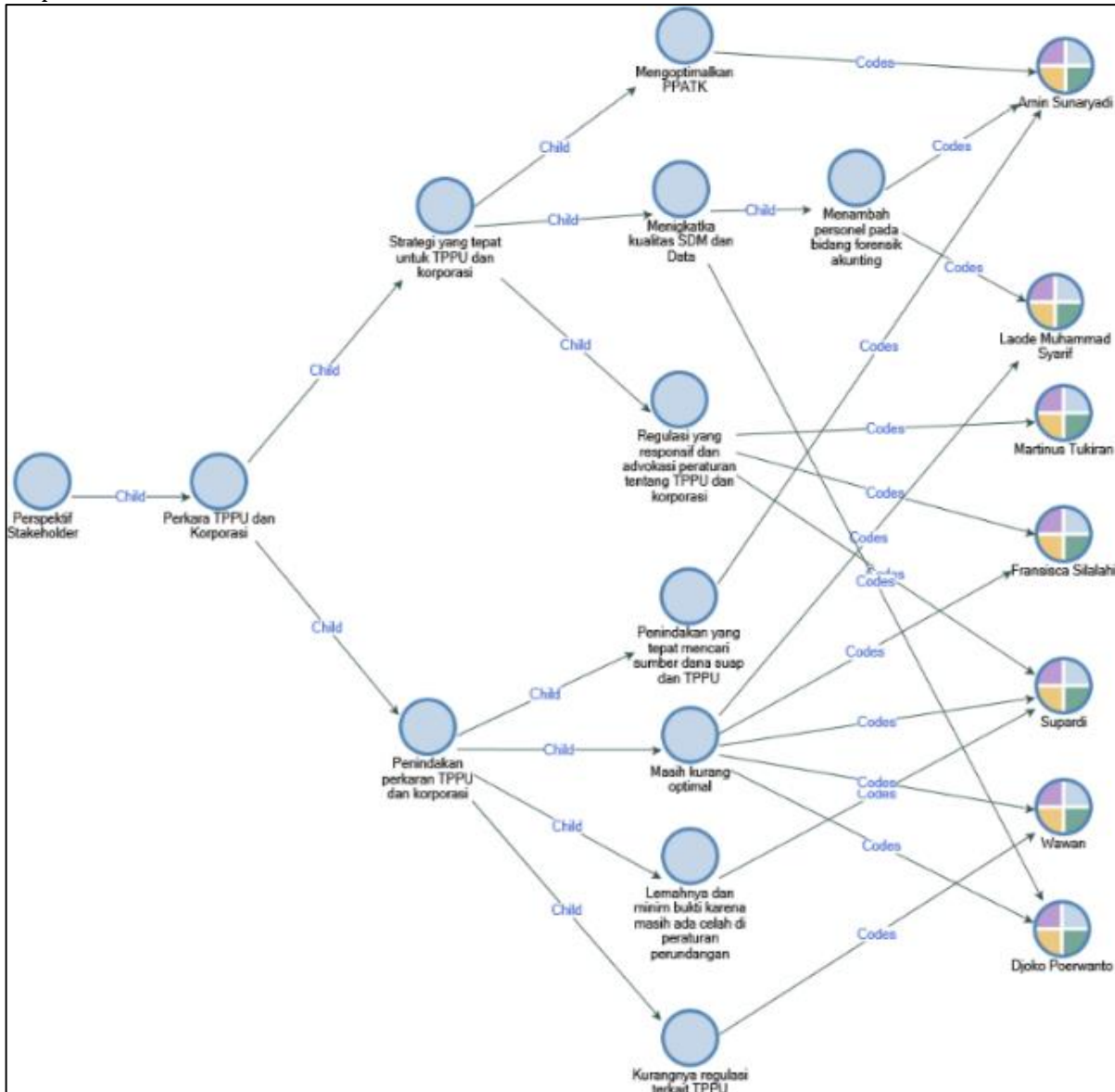
Adapun strategi yang seharusnya dilakukan KPK untuk pencegahan dan penindakan tipikor yaitu penambahan jumlah personil untuk meningkatkan jumlah dan kualitas perkara yang ditangani serta adanya sistem reward bagi pesonil yang berprestasi, membuka ruang bagi partisipasi masyarakat dalam penindakan tipikor, dan menyiapkan unit khusus untuk penyidikan yang kompleks.



Gambar 14. Strategi pencegahan dan penindakan tipikor

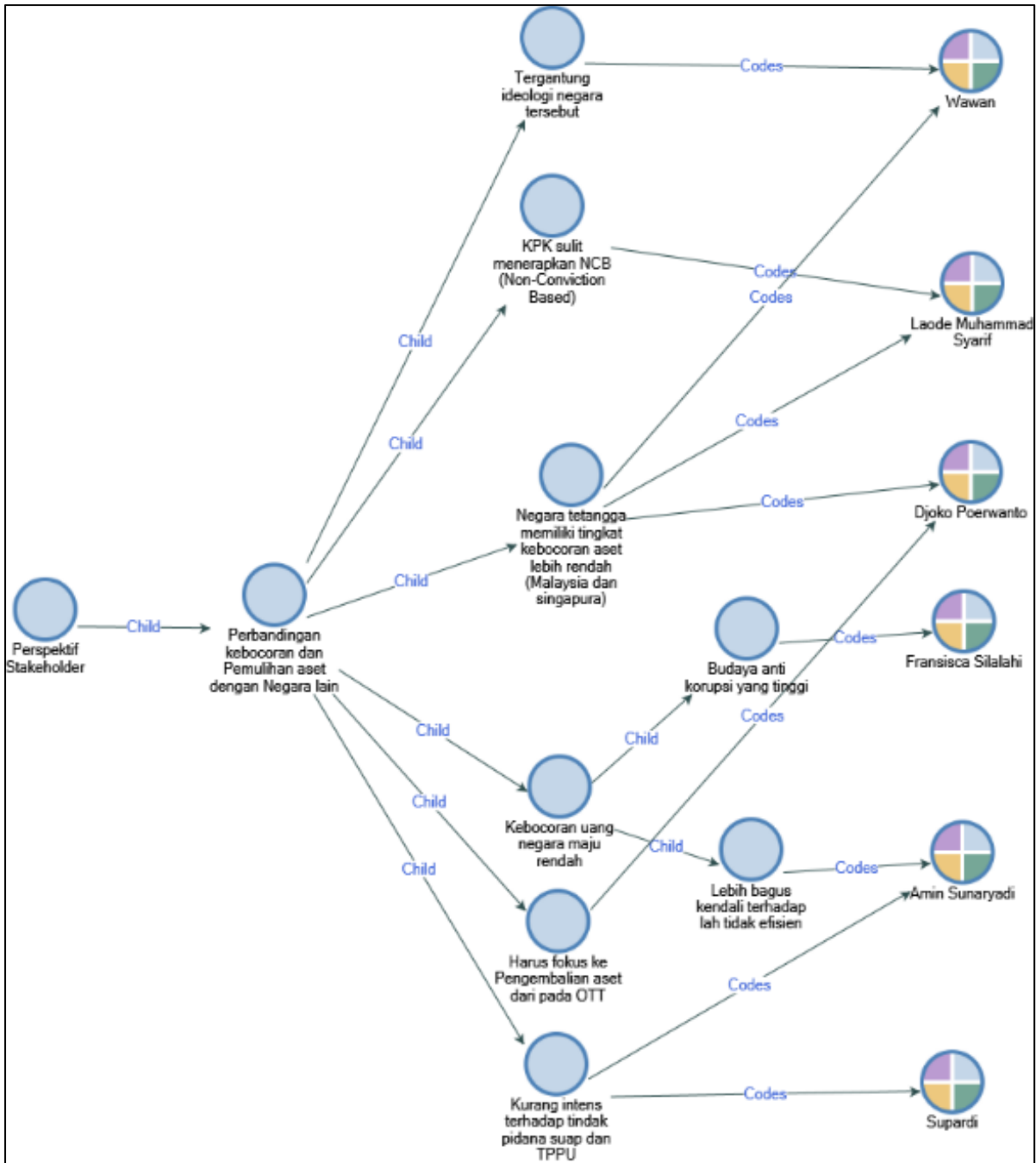
Perkara TPPU dan korporasi masih minim ditangani di Indonesia oleh KPK, hal ini disebabkan pengertian korupsi sendiri yang kurang luas di Indonesia bahwa tindakan korupsi hanya seputar

suatu kegiatan yang merugikan negara, namun tindakan pencucian uang dan suap oleh sebuah korporasi yang umumnya sulit dideteksi dan undang-undang yang ada sangat sedikit untuk penindakan. Kurangnya barang bukti juga menjadi suatu masalah untuk penindakan tipikor pada sektor ini, karena aset tersebut umumnya sudah berpindah tangan ataupun berada di luar negeri. Oleh karena hal tersebut, strategi yang tepat untuk penindakan TPPU dan korporasi yaitu mengoptimalkan PPAK untuk pelacakan aset, meningkatkan kualitas personel KPK khususnya pada bidang forensi akunting, dan adanya regulasi yang responsif dan advokasi peraturan tentang TPPU dan korporasi.



Gambar 15. Perkara TPPU dan Korporasi

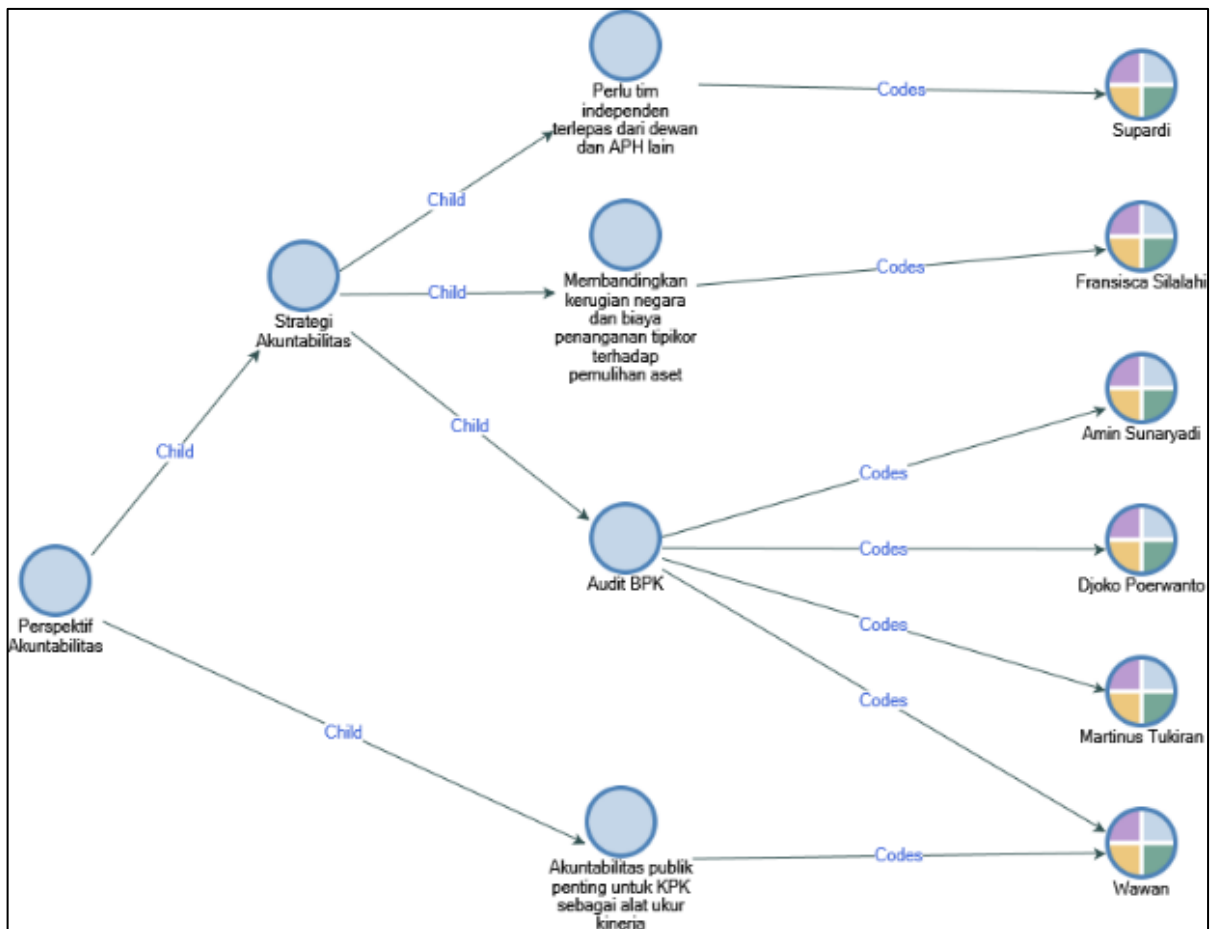
Perbandingan kebocoran dan pemulihan aset Indonesia dengan negara lain yaitu tentang perkara TPPU yang kurang optimal di Indonesia dibandingkan negara lain sehingga pengembalian aset kurang maksimal. Kebocoran aset pada negara maju relative kecil karena sudah ada pengendalian aset yang optimal dan budaya anti korupsi yang sudah diterapkan. Sementara itu, perbandingan penindakan dilakukan oleh KPK jika dibandingkan dengan negara lain masih kurang optimal khususnya negara tetangga seperti Malaysia dan Singapura karena KPK sulit menerapkan metode NCB (*Non-Conviction Based*) atau perampasan hasil kejahatan.



Gambar 16. Perkara TPPU dan Korporasi

Perspektif Pemangku Akuntabilitas

Perspektif kedua adalah dari sisi pemangku akuntabilitas. Menurut responden ini, Penggunaan biaya KPK menjadi suatu hal yang menarik, dimana pengukuran kinerja dari KPK dapat digambarkan dalam akuntabilitas. Sebagian besar narasumber menganggap bahwa audit dari BPK (Badan Pengawasan Keuangan) sudah berjalan di KPK dan selama ini menurut narasumber kinerja KPK jika dihitung dari penggunaan biaya dengan pemulihan kerugian negara masih belum optimal dan cenderung memakan banyak waktu dalam menangani suatu perkara yang agak kompleks. Sebagai suatu lembaga yang bekerja secara independen, KPK juga memerlukan tim independen untuk melakukan audit dan monitoring dimana lembaga tersebut tidak berkaitan dengan APH lain maupun Dewan.

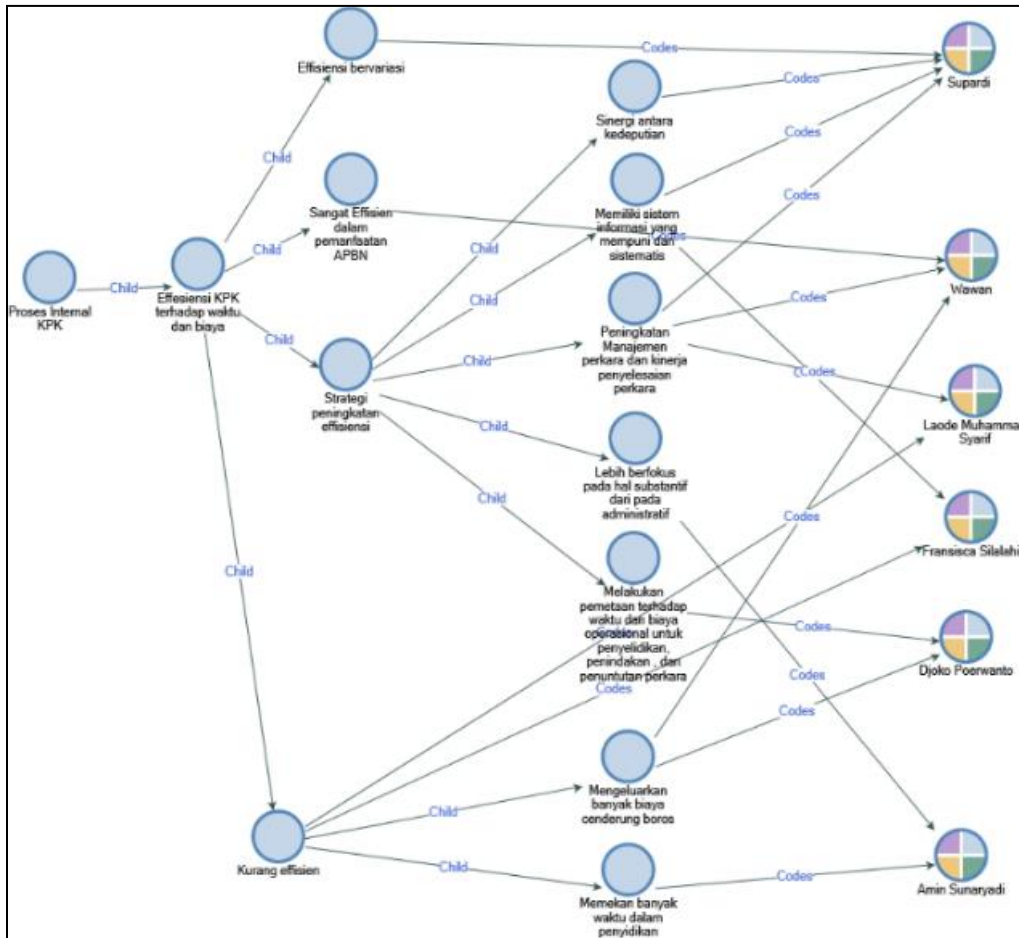


Gambar 17. Akuntabilitas Organisasi KPK

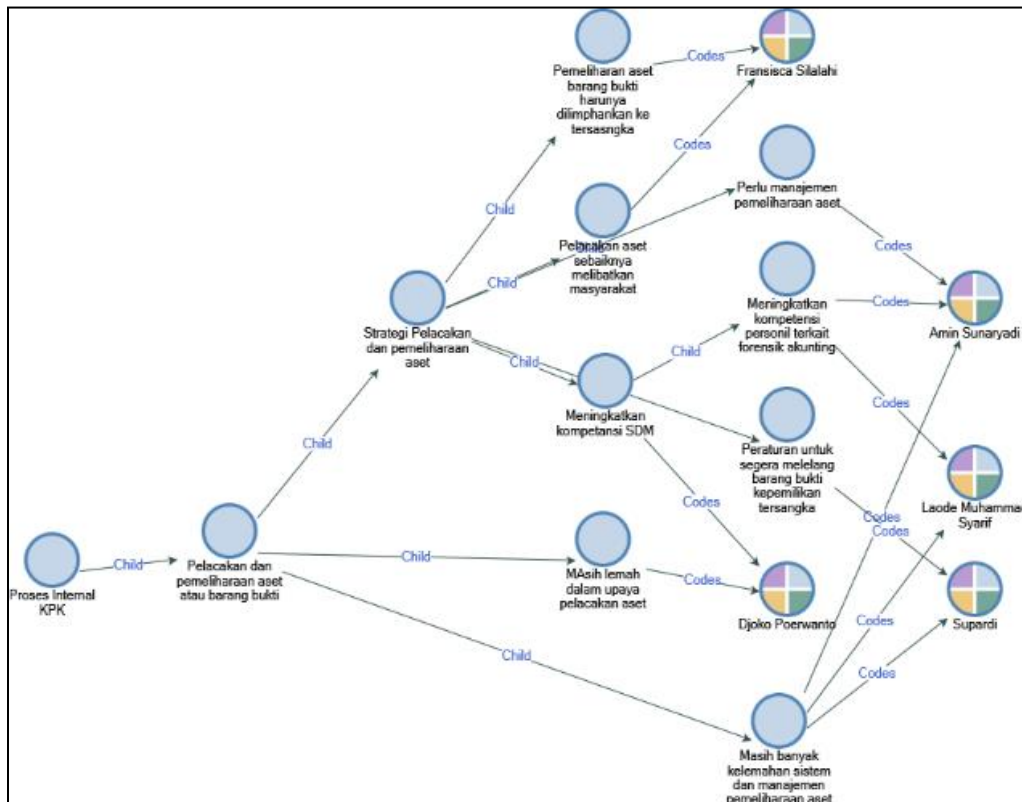
Perspektif Pemangku Proses Internal

Dalam hal efisiensi waktu dan biaya, menurut sebagian besar narasumber masih kurang efisien baik dari segi waktu dan biaya, dengan kata lain pengeluaran negara jauh lebih besar dibandingkan dengan pengembalian uang yang didapatkan dari hasil pemulihan aset. Adapun strategi untuk meningkatkan efisiensi kinerja KPK baik secara waktu dan biaya yaitu dengan: (1) KPK harus memiliki sistem informasi yang sistematis dan mempunyai; (2) Sinergisitas antara keputusan dalam KPK; (3) Meningkatkan manajemen pengendalian dan penyelesaian perkara yang optimal; (4) Melakukan pemetaan terhadap waktu dan biaya terhadap suatu perkara.

Selanjutnya, dari aspek pelacakan dan pemeliharaan aset oleh KPK masih lemah berdasarkan analisis dari penelitian ini pada Gambar 18. Terutama dalam pemeliharaan barang bukti, dimana barang bukti yang ada terutama seperti kendaraan sitaan yang harganya ada depresiasi atau menurun setiap waktu, maka jika dilelang setelah perkara selesai untuk mengembalikan kerugian negara tidak akan setimpal dengan biaya pemeliharaan seperti sewa gudang penyimpanan dan lainnya. Strategi yang dibuktikan KPK menurut narasumber dalam upaya pelacakan aset yaitu perlunya meningkatkan kualitas SDM dalam hal forensik akunting, sehingga aset yang sulit dilacak akan lebih mudah didapatkan dan mengoptimalkan pemulihan kerugian negara. Sementara dari sisi pemeliharaan barang bukti, ada beberapa strategi yang disarankan yaitu melimpahkan biaya perawatan barang bukti ke tersangka, meningkatkan manajemen pemeliharaan barang bukti, dan mengajukan peraturan untuk segera melakukan lelang barang bukti.

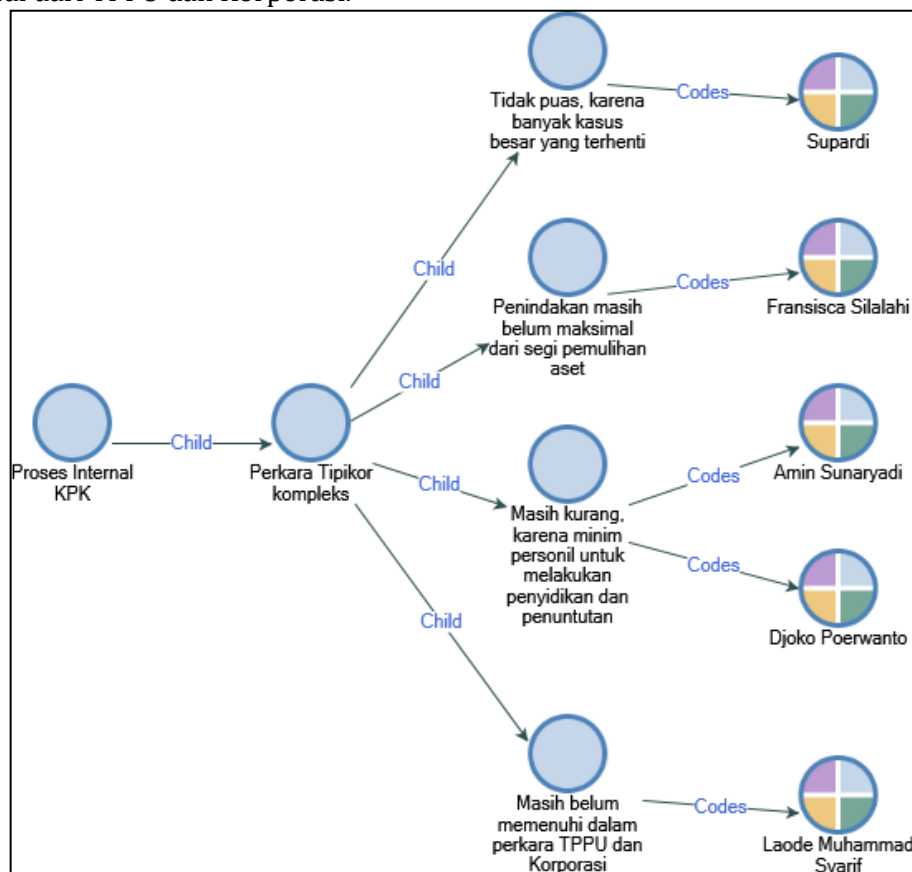


Gambar 18. Efektifitas biaya dan waktu



Gambar 19. Pelacakan dan pemeliharaan aset

Dari sisi penindakan tipikor untuk perkara yang kompleks yang dilakukan KPK mendapatkan ketidakpuasan dari seluruh hasil analisis dari penelitian ini pada Gambar 11. Ketidakpuasan ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu banyak kasus besar yang kompleks sering berhenti di tengah jalan karena proses penanganannya yang lama hingga puluhan tahun yang diakibatkan dari kurang komitmen dari KPK, banyaknya konflik internal hingga saat ini, dan yang paling disoroti adalah kurangnya personel untuk menangani kasus besar tipikor yang kompleks, dan sebagian besar berasal dari TPPU dan Korporasi.

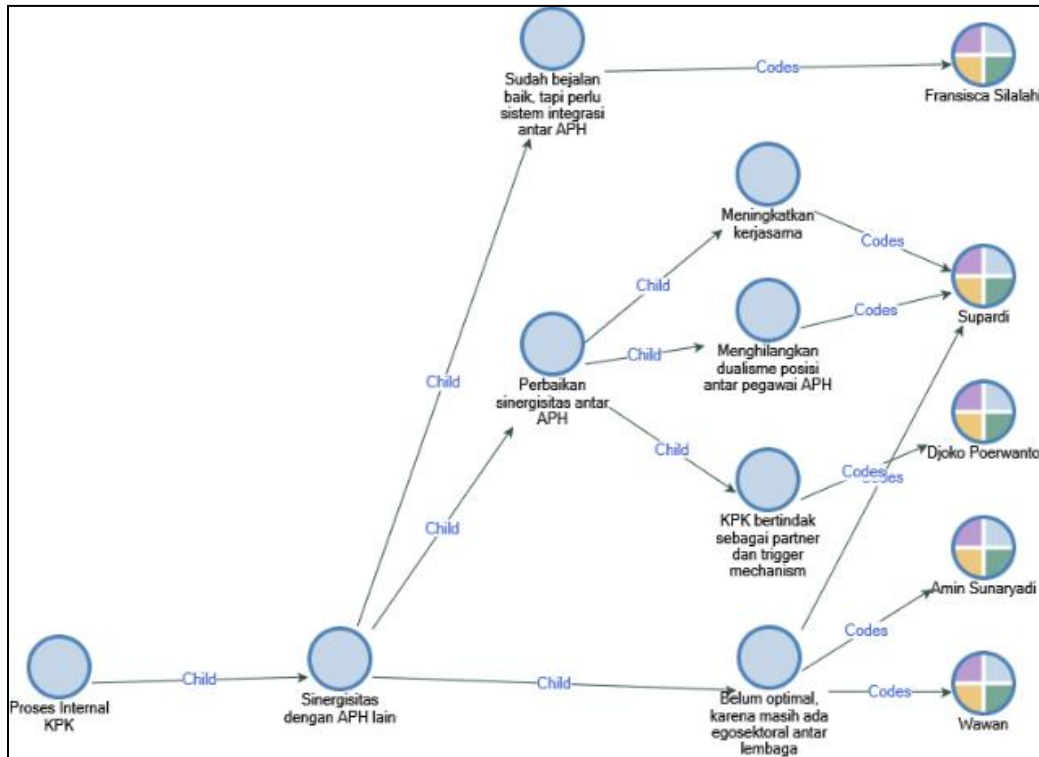


Gambar 20. Perkara tipikor kompleks

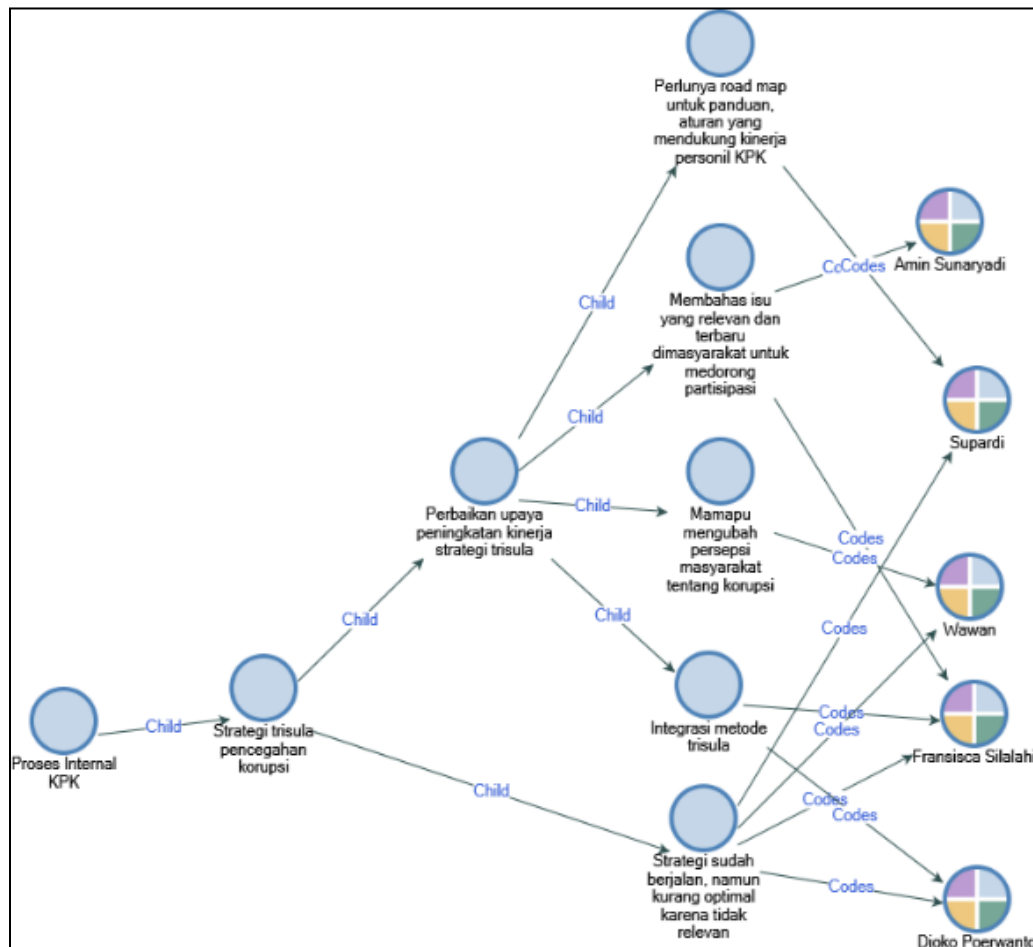
Terkait dengan sinergitas dengan APH lain KPK dinilai kurang optimal. Bersinergi dengan APH lain merupakan suatu bentuk menciptakan sistem integrasi untuk meningkatkan pemulihan kerugian negara, karena KPK tidak dapat berjalan sendiri untuk memberantas tipikor dan perlu bantuan dari lembaga lain seperti kepolisian dan kejaksaan. Sinergitas antara APH ini sudah berjalan, namun kurang optimal karena masih ada egosektoral antar lembaga. Perbaikan yang diharapkan dari analisis pada penelitian ini berupa menjalin kerjasama yang sistematis, tidak ada rangkap jabatan antar APH yang seringkali menimbulkan kepentingan tertentu, dan KPK bertindak sebagaimana mestinya sebagai partner untuk APH lain dan sebagai trigger mechanism.

Demikian halnya dengan strategi Trisula (Pendidikan-Pencegahan-Penindakan) Pencegahan Korupsi KPK juga dinilai kurang optimal. Strategi trisula pendidikan-pencegahan-penindakan tipikor merupakan suatu usaha KPK untuk menanamkan sikap anti korupsi secara mendasar, namun hasil analisis menurut narasumber sistem ini kurang optimal walaupun sudah berjalan sedemikian rupa. Hal ini dikarenakan tidak relevannya sistem maupun contoh yang dijelaskan ataupun masuk dalam kurikulum dan cenderung lebih seperti pendidikan biasa, pada hakikatnya anti korupsi bukan cuman perihal kognitif, namun juga hati nurani dan perasaan yang berperan meningkatkan nilai nilai tersebut.

Perbaikan yang disarankan dalam penelitian ini untuk memajukan nilai anti korupsi melalui strategi trisula ini yaitu perlu disusunnya roadmap yang relevan untuk implementasi, membahas isu yang relevan dan dengan contoh serta kerugian yang ditimbulkan baik secara materil maupun sosial, dan perlunya integrasi strategi ini di segala sektor.



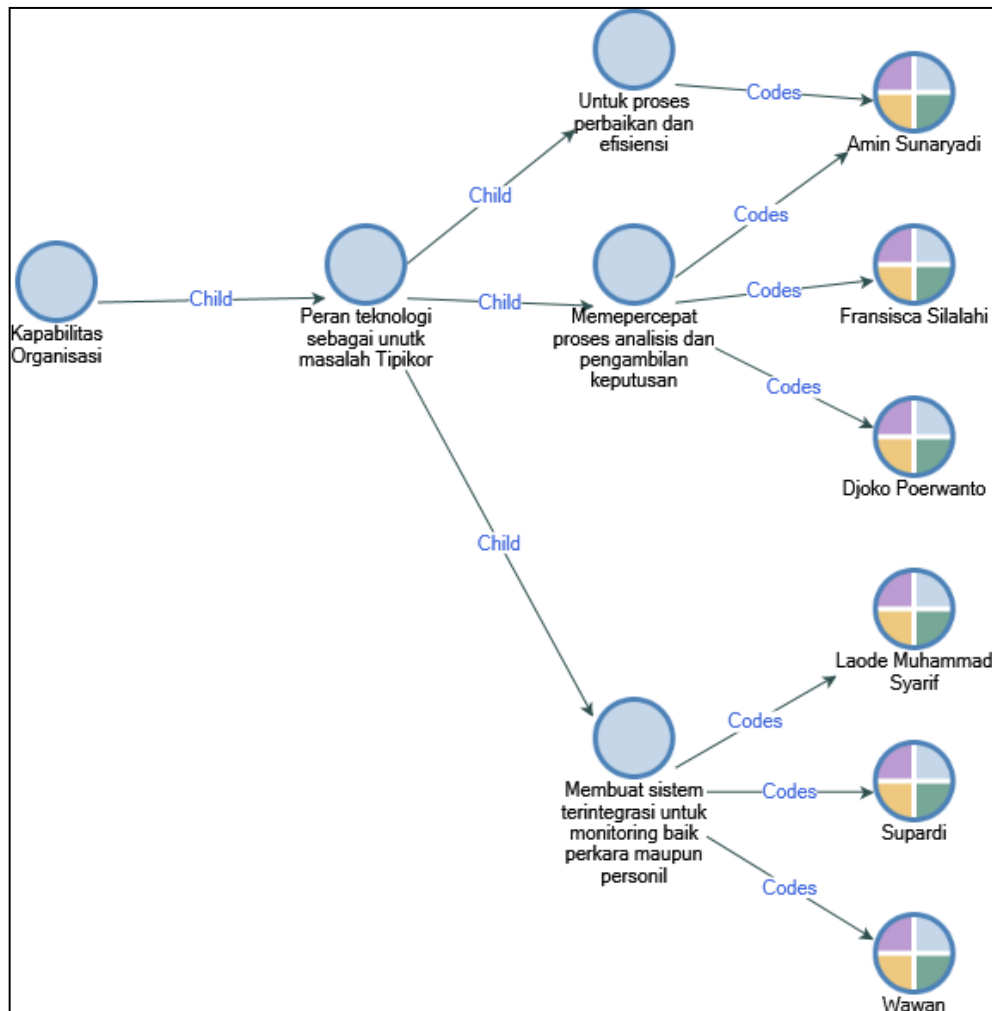
Gambar 21. Sinergisitas dengan APH lain



Gambar 22. Strategi trisula pencegahan korupsi

Perspektif Pemangku Kapabilitas Organisasi

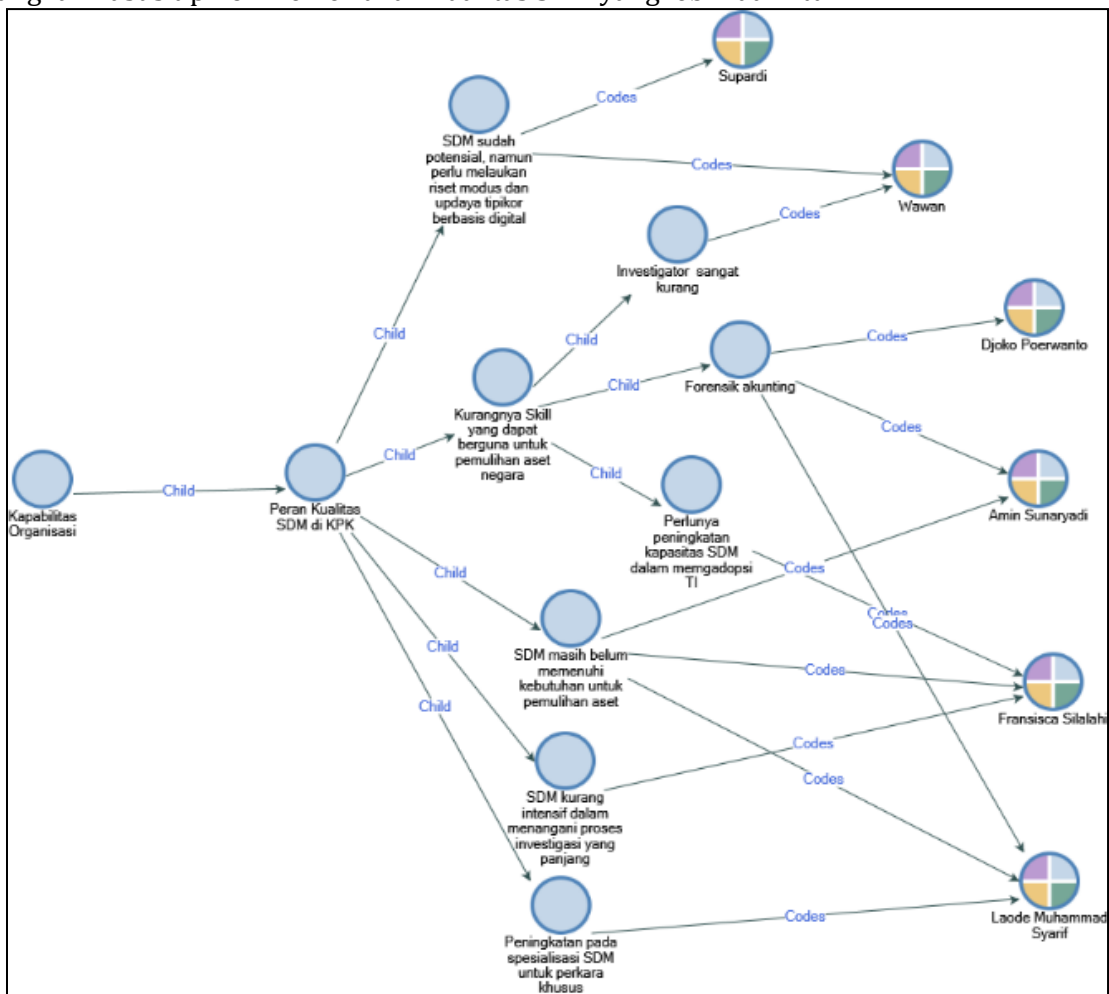
Dalam penelitian ini kapabilitas organisasi KPK diukur dari dua hal, yaitu penggunaan teknologi informasi berbentuk aplikasi dan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) personil KPK. Faktor dominan dari pemanfaatan aplikasi teknologi dan informasi dalam organisasi menurut hasil wawancara yaitu untuk mempercepat analisis dan pengambilan keputusan, dan membuat sistem terintegrasi untuk monitoring suatu perkara maupun personil yang bertugas. Percepatan analisis yang dimaksudkan yaitu dalam hal menangani suatu perkara, karena perkembangan metode analisis seperti *Machine Learning* dan *Artificial Intelegent* sehingga suatu perkara penyelidikan dapat dengan cepat dapat ditindak lanjutin ketahap berikutnya. Sementara sistem integrasi sistem yang dimaksud berupa segala data yang ada di tubuh KPK dapat diakses dengan mudah oleh seluruh personel KPK sehingga penyampaian informasi detail tentang suatu hal dapat berjalan dengan mudah, dan suatu perkara maupun personil dapat diawasi ataupun dimonitoring secara *real-time* (saat itu juga). Sistem integrasi ini juga dapat memudahkan KPK dapat bertukar informasi atau data dengan APH (Aparat Penegak Hukum) lain untuk kepentingan penyelidikan dan penyidikan.



Gambar 23. Peran Aplikasi teknologi bagi KPK

Sementara kompetensi SDM personil KPK menjadi sebuah sorotan utama dalam penelitian ini, dimana kualitas kompetensi SDM merupakan motor penggerak suatu organisasi baik itu KPK maupun organisasi lain. Dalam penelitian ini pada Gambar 7 dapat dilihat pada *project maps* bahwa kurang kompetitif SDM KPK dalam meningkatkan pemulihan aset negara, sementara itu *skill* yang menurut narasumber perlu dikembangkan untuk SDM KPK yaitu Forensik Akunting. Kompetensi SDM KPK menurut beberapa narasumber juga sudah mempunyai namun masih lemah dari sisi kuantitas personil yang idealnya 5000 sampai 10.000 personil. Keberagaman keilmuan

juga menjadi sorotan karena kasus korupsi merupakan kasus yang kompleks dan melibatkan segala unsur sehingga masih kurang kualitas SDM KPK jika hanya terdiri dari polisi dan jaksa, sedangkan kasus tipikor memerlukan kualitas SDM yang lebih dari itu.



Gambar 24. Kompetensi SDM KPK

Simpulan

Mendasarkan pada kedua analisis tersebut maka dapat disimpulkan secara umum bahwa hasil analisis untuk pengukuran manajemen kinerja KPK dalam pemulihan kerugian negara menggunakan dua metode yaitu kuantitatif dengan BSC untuk analisis manajemen kinerja KPK dan metode kualitatif untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat dioptimalkan dalam pemulihan kerugian negara. Dilihat dari segi pemangku kepentingan dalam analisis performa merupakan bagian yang kurang optimal dari segi putusan yang diberikan hakim terkait tindakan korupsi, dimana faktor-faktor yang mempengaruhi diantaranya adalah kurangnya regulasi atau undang-undang terkait tindak pidana korupsi khususnya pada TPPU dan korporasi, serta hukuman badan dan denda yang tidak setimpal diberikan bagi pelaku korupsi baik secara materil maupun segi sosial. Dari segala lini, kualitas SDM yang menjadi sorotan utama karena merupakan motor penggerak yang ada ditubuh KPK kualitas dan kuantitasnya masih jauh dari harapan baik dari segi kompetensi penanganan perkara maupun dari sisi manajemen perkara.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka terhadap masing-masing pertanyaan penelitian terdapat beberapa rekomendasi penulis terhadap KPK dalam meningkatkan kinerjanya. Pertama, perlu adanya perbaikan di sisi pemangku kepentingan lebih khususnya di bagian putusan hakim yang dirasa masih belum dapat menutupi kerugian negara akibat tindak pidana korupsi yang dilakukan, kemudian untuk dua persepektif yang cukup perlu di tingkatkan pada bagian kualitas penindakan tipikor, efisiensi penindakan korupsi, efisiensi

waktu dan biaya penanganan perkara, sisi implementasi IT dalam penanganan perkara dan kualitas SDM dalam meningkatkan kualitas pengembalian aset.

Kedua, perlu optimalisasi penerapan regulasi yang diterapkan khususnya pada penetapan hukuman dan denda yang diperoleh oleh tersangka baik menutupi secara material maupun sosial untuk kerugian negara. Selain itu, perlu adanya pengategorian suatu perkara menurut level prioritas untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari organisasi KPK.

Ketiga, perlunya *skill* atau kemampuan khusus para personil KPK seperti forensik akunting untuk meningkatkan pemulihan kerugian negara akibat tipikor. Selain itu, kapabilitas KPK dari segi penerapan teknologi masih minim sehingga diharapkan kedepannya penerapan ini dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi serta integrasi sistem untuk mempermudah segala proses yang ada dalam tubuh KPK. Kapabilitas juga mengacu pada kemampuan SDM KPK yang dari jabatan diatas masih kurang baik dari segi kuantitas maupun kualitas personil untuk menangani perkara-perkara yang kompleks dalam upaya pemulihan kerugian negara.

Daftar Pustaka

- Allena, M. (2019). Anti-mafia confiscation against corruption: The new frontier of human rights. *Italian Journal of Public Law*, 11, 196–222.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Busol, O. (2020). International legal regulations and issues of corrupt assets recovery. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(4), 35–45. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-4-35-45>
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Danil, E., & Kurniawan, I. (2017). Optimizing confiscation of assets in accelerating the eradication of corruption. *Hasanuddin Law Review*, 3(1), 67. <https://doi.org/10.20956/halrev.v3i1.717>
- Esoimeme, E. E. (2020). Institutionalising the war against corruption: new approaches to assets tracing and recovery. *Journal of Financial Crime*, 27(1), 217–230. <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2018-0125>
- Ferdinand, A. (2011). *Metode penelitian manajemen pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertai ilmu manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Husodo, A. T., Widoyoko, D. J., Suyatmiko, W., Umam, A. K., Ramadhana, K., & Nicola, A. (2020). *Pemantauan kinerja komisi pemberantasan korupsi Desember 2019-Juni 2020*. Indonesia Corruption Watch & Transparency International Indonesia.
- Huyen, D. T., & Giao, V. C. (2018). Asset recovery in the fight against corruption in Vietnam: problems and perspective. *Jindal Global Law Review*, 9(1), 57–74. <https://doi.org/10.1007/s41020-018-0057-3>
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2019). *Rencana strategis Komisi Pemberantasan Korupsi 2020-2024*. Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia.
- Mansyah, M. S. (2018). An attempt of returning assets from corruption in the form of tourist attraction. *Proceedings of the International Conference on Business Law and Local Wisdom in Tourism (ICBLT 2018)*, 282(Icblt), 149–152. <https://doi.org/10.2991/icblt-18.2018.36>
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Pavlidis, G. (2017). Asset recovery: a Swiss leap forward? *Journal of Money Laundering Control*, 20(2), 150–158. <https://doi.org/10.1108/JMLC-06-2016-0024>
- Qisa'i, A. (2020). Sustainable Development Goals (SDGs) and challenges of policy reform on asset recovery in Indonesia. *Indonesian Journal of International Law*, 17(2), 231–352. <https://doi.org/10.17304/ijil.vol17.2.785>
- Stephenson, K., Gray, L., & Power, R. (2011). *Barriers to asset recovery: An analysis of the key*

barriers and recommendations for action. World Bank Publications.

- Sujono, S., Sulistiyono, A., Hartiwingsih, H., & Handayani, I. G. A. K. R. (2017). The recovery of corruption assets through additional criminal penalty of substitute money payment. *International Journal of Business, Economics and Law*, 13(4), 144–150. <http://ijbel.com/wp-content/uploads/2017/10/LAW-238.pdf>
- Supardi, S. (2018). Third party's asset confiscation in corruption crime. *Yuridika*, 33(3), 468. <https://doi.org/10.20473/ydk.v33i3.8427>
- Suud, A. K. (2020). Optimization of the role of asset recovery center (PPA) of the attorney-general's office of the Republic of Indonesia in asset recovery of corruption crime results. *Jurnal Hukum Dan Peradilan*, 9(2), 211. <https://doi.org/10.25216/jhp.9.2.2020.211-231>
- Trinchera, T. (2020). Confiscation and asset recovery: Better tools to fight bribery and corruption crime. *Criminal Law Forum*, 31(1), 49–79. <https://doi.org/10.1007/s10609-020-09382-1>
- Tromme, M. (2019). Waging war against corruption in developing countries: how asset recovery can be compliant with the rule of law. *Duke Journal of Comparative & International Law*, 29, 165–233.
- Usman, E. (2016a). *Implementation of Collateral Confiscation (Conservatoir Beslag) in Order to Manifest the Restoration of Assets Obtained from Corruption*. 49(2013), 30–44.
- Usman, E. (2016b). Implementation of collateral confiscation (conservatoir beslag) in order to manifest the restoration of assets obtained from corruption. *Journal of Law, Policy and Globalization*, 49, 30–44.
- Wahyudi, S. (2019). Penal policy on assets recovery on corruption cases in Indonesia. *Journal of Indonesian Legal Studies*, 4(1), 45–72. <https://doi.org/10.15294/jils.v4i01.28224>
- Wang, S. J. (2021). Tackling suspect wealth: towards an accountable and transparent future? *Journal of Money Laundering Control*, 24(2), 246–256. <https://doi.org/10.1108/JMLC-08-2020-0091>