

STRATEGI PENCEGAHAN KORUPSI UNTUK MENURUNKAN TINGKAT KORUPSI DAERAH

CORRUPTION PREVENTION STRATEGIES FOR REDUCING REGIONAL CORRUPTION LEVELS

Dwi Aprillia Linda^{*1}, Joyo Winoto^{*}, Suprehatin^{**})

^{*}Sekolah Bisnis IPB University

Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151, Indonesia

^{**}Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Jl. Kamper, Wing 4 level 5, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680, Indonesia

Riwayat artikel:

Diterima

27 Mei 2023

Revisi

24 Agustus 2023

Diterima

4 Oktober 2023

Tersedia online

31 Januari 2024

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Abstract: Corruption is one of the inhibiting factors in the business world in Indonesia. Efforts to eradicate corruption are carried out through education, prevention and prosecution strategies or known as the TRISULA strategy. One of the corruption prevention efforts carried out by the KPK is through the Monitoring Center for Prevention (MCP) with eight areas. This study aims to analyze the influencing factors and the best strategic priorities in preventing regional corruption. This study uses primary data. Primary data was obtained through a survey with purposive sampling in 22 local governments. Data were analyzed using internal-external analysis, SWOT, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The results of the strategy analysis show that the main strength factor is the commitment of the regional head and regional apparatus, the main weakness factor is the weak of intern monitoring. While the main opportunity factor is the role of the Corruption Eradication Commission in supporting local government corruption prevention efforts, while the main threat factor is the country's economy (fiscal conditions). The regional corruption prevention system is in quadrant V (hold and maintain). Sharpening MCP indicators is a strategic priority to prevent corruption in the regions.

Keywords: monitoring center for prevention, corruption prevention strategy, regional corruption, QSPM, KPK

Abstrak: Korupsi merupakan salah satu faktor penghambat dalam dunia bisnis di Indonesia. Upaya pemberantasan korupsi dilakukan melalui strategi pendidikan, pencegahan, dan penindakan atau disebut sebagai strategi TRISULA. Salah satu upaya pencegahan korupsi yang dilakukan KPK adalah melalui *Monitoring Center for Prevention* (MCP) dengan delapan area. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi dan prioritas strategis terbaik dalam pencegahan korupsi daerah. Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer diperoleh melalui survei dengan *purposive sampling* pada 22 pemerintah daerah. Data dianalisis menggunakan analisis internal-eksternal, SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Dari analisis strategi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa faktor kekuatan utama adalah komitmen kepala daerah dan perangkat daerah, faktor kelemahan utama adalah lemahnya pengendalian dan pengawasan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Sedangkan faktor peluang utama adalah peran KPK dalam mendukung upaya pencegahan korupsi pemerintah daerah, sedangkan faktor ancaman utama adalah perekonomian negara (kondisi fiskal). Sistem pencegahan korupsi daerah berada pada kuadran V (tahan dan pelihara). Prioritas strategis untuk mencegah korupsi daerah yaitu dengan penajaman indikator MCP.

Kata kunci: monitoring center for prevention, strategi pencegahan korupsi, korupsi daerah, QSPM, KPK

¹ Corresponding author:

Email: dwi.aprillialinda83@gmail.com

PENDAHULUAN

Dukungan pemerintah dalam kelancaran dunia usaha sangat diperlukan bagi pebisnis di Indonesia. Kemudahan berusaha atau *ease of doing business* Indonesia masih berada di peringkat 73 (World Bank, 2021). Peringkat tersebut masih di bawah beberapa negara ASEAN lainnya, yaitu Singapura, Malaysia, Thailand, Brunei Darussalam, dan Vietnam.

Untuk mendukung dunia usaha, pebisnis memerlukan peran pemerintah untuk mendorong pencegahan korupsi sehingga pembangunan berdampak bagi masyarakat. Korupsi mengganggu penciptaan lapangan kerja dan menaikkan harga kebutuhan pokok (Sugianto, 2022). Korupsi berdampak pada pengurangan investasi dan mengurangi tingkat pertumbuhan ekonomi (Mauro, 1995). Korupsi cenderung meningkatkan angka kemiskinan (Mauro 1998). Korupsi merugikan masyarakat dan mendistorsi peran pemerintah (Tanzi, 1995).

Tingginya angka korupsi di Indonesia termasuk salah satu kendala dalam dunia bisnis. *Corruption Perception Index (CPI)* Indonesia berada pada urutan 6 se-ASEAN dan ranking 110 internasional dengan indeks 34, turun empat point dibandingkan tahun 2021 (Transparency International, 2023). Saat ini, semakin banyak bisnis mengambil langkah proaktif untuk mendeteksi dan mencegah korupsi (Olsen, 2010). Kebijakan anti korupsi perusahaan akan menjadi pedoman dalam berusaha tanpa korupsi sehingga meminimalisir biaya atas resiko korupsi (Jenkins, 2017).

Pemberantasan tindak pidana korupsi bukan hal yang mudah. Pada perkara korupsi Mantan Gubernur Sulawesi Tenggara (NA) yang dituntut kerugian keuangan negara sebesar Rp4,3 Triliun namun pada akhirnya dibebaskan dari dakwaan merupakan salah satu permasalahan dalam pemberantasan korupsi. Oleh karena itu, Zulaiha *et al.* (2016) menyatakan bahwa upaya pemberantasan korupsi tidak hanya dengan melakukan penegakan hukum melalui penindakan, namun perlu disertai dengan upaya lainnya yang terintegrasi. Memberantas korupsi juga tidak lagi dapat dilakukan 'secara biasa' tetapi dituntut cara-cara yang luar biasa (*extra-ordinary enforcement*).

Pencegahan korupsi perlu melihat bagaimana penyebab korupsi. Terdapat tiga alasan mengapa seseorang melakukan *fraud (Triangle Fraud Theory)*,

yaitu adanya tekanan, peluang atau kesempatan, dan rasionalisasi (Cressey, 1953). Strategi pemberantasan korupsi dilakukan melalui tiga pendekatan yang dikenal dengan TRISULA, yaitu Strategi pendidikan (memberikan pendidikan antikorupsi dan menanamkan nilai-nilai antikorupsi sehingga menekan niat korupsi); Strategi pencegahan (membangun sistem untuk mencegah peluang terjadinya korupsi); dan Strategi penindakan (memberikan efek jera bagi pelaku tindak pidana korupsi).

Fokus pemberantasan korupsi yang dilakukan KPK saat ini memperhatikan modus operandi korupsi yang ditangani tahun 2004-2022, tercatat 1.351 perkara korupsi dengan modus gratifikasi/ penyuaan (904), pengadaan barang dan jasa/ keuangan negara (277), penyalahgunaan anggaran (57) (KPK, 2023). Selain itu juga memperhatikan subjek penanganan perkara korupsi oleh KPK, pejabat daerah merupakan subjek korupsi terbanyak dengan jumlah pelaku per tahun 2022 sebanyak 722 orang atau sebesar 54%. Dari data tersebut maka upaya pemberantasan korupsi perlu difokuskan pada pemerintah daerah.

Dalam rangka mencegah korupsi di daerah, KPK mendorong sistem pencegahan korupsi yang berfokus pada delapan area, yaitu perencanaan dan penganggaran, pengadaan barang dan jasa, perizinan; pengawasan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), optimalisasi pajak daerah, pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD), tata kelola desa (KPK, 2023). Capaian atas upaya pencegahan korupsi tersebut dikenal sebagai Indeks Pencegahan Korupsi Daerah yang dapat dilihat melalui *Monitoring Center for Prevention (MCP)* pada *website* JAGA.ID.

Beberapa pemerintah daerah telah dinilai baik dalam capaian Indeks Pencegahan Korupsi Daerah, namun beberapa lainnya masih perlu ditingkatkan. Hal ini dihadapkan pada tantangan bahwa pemerintah daerah yang dinilai sudah baik capaian Indeks Pencegahan Korupsi Daerah namun masih ditemukan perkara korupsi.

Penelitian mengenai strategi pencegahan korupsi daerah masih belum banyak dilakukan. Pada umumnya penelitian kuantitatif terkait korupsi melakukan pembahasan dari sisi hukum dan membahas tentang Corruption Perception Index (CPI), seperti Nawatmi (2014) dan Lutfi *et al.* (2020). Berdasarkan *research*

gap tersebut, penelitian ini bertujuan (1) menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi upaya pencegahan korupsi daerah dan (2) menentukan strategi prioritas pencegahan korupsi terbaik dalam rangka menurunkan tingkat korupsi daerah. Hasil penelitian diharapkan menjadi bahan dalam melakukan evaluasi terhadap *change management* pemberantasan korupsi daerah. Strategi *change management* harus mengarah ke tujuan yang diinginkan dan menciptakan rasa kepemilikan, sehingga memungkinkan perbaikan berkelanjutan, terukur dan membangun kemampuan untuk menghadapi perubahan di masa depan (Aradea *et al.* 2010).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari 22 responden yang merupakan pejabat pemerintah daerah dan 12 pegawai KPK untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi upaya pencegahan korupsi daerah melalui MCP dan merumuskan strategi penurunan korupsi daerah tersebut. Responden tersebut merupakan sampel dari populasi 542 pemerintah daerah di Indonesia yang mengimplementasikan program pencegahan korupsi daerah (34 provinsi, 415 kabupaten, dan 93 kota). Pengambilan sample pemerintah daerah diambil berdasarkan karakteristik kerawanan korupsi daerah yang mencakup pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota. Pengambilan data primer dilakukan melalui survei dan pemilihan responden dilakukan secara *purposive sampling*. Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara daring (telepon atau Zoom) dan kuesioner penelitian secara daring. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember 2022 sampai Maret 2023.

Penelitian ini dilakukan melalui analisis formulasi strategi yang dilakukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang berpengaruh pada pencegahan korupsi daerah dan merumuskan strategi untuk menurunkan tingkat korupsi daerah. Analisis faktor internal dilakukan melalui analisis rantai nilai untuk mengidentifikasi faktor internal organisasi (dalam hal ini adalah pemerintah daerah), menghasilkan kekuatan dan kelemahan. Faktor eksternal organisasi menghasilkan peluang dan ancaman, dianalisis menggunakan analisis PESTEL. Faktor internal ditentukan berdasarkan faktor kekuatan dan kelemahan upaya pencegahan korupsi pemerintah daerah, sedangkan faktor eksternal

ditentukan berdasarkan peluang dan ancaman dalam upaya pencegahan korupsi pemerintah daerah. Setelah faktor internal dan eksternal diidentifikasi, dilakukan analisis faktor internal menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan analisis faktor eksternal menggunakan matriks *External Factor Evaluation (EFE)*. Dari matriks IFE dan EFE tersebut kemudian dilakukan pencocokan faktor internal dan eksternal menggunakan matriks Internal-Eksternal dan dilanjutkan dengan matriks SWOT sehingga diperoleh alternatif strategi dari empat tipe strategi, yaitu strategi agresif (S-O), strategi diversifikasi (S-T), strategi korektif (W-O) dan strategi defensif (W-T). Sebagai tahap akhir dalam formulasi strategi yaitu tahap pengambilan keputusan untuk memilih alternatif strategi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Kerangka penelitian disajikan dalam Gambar 1.

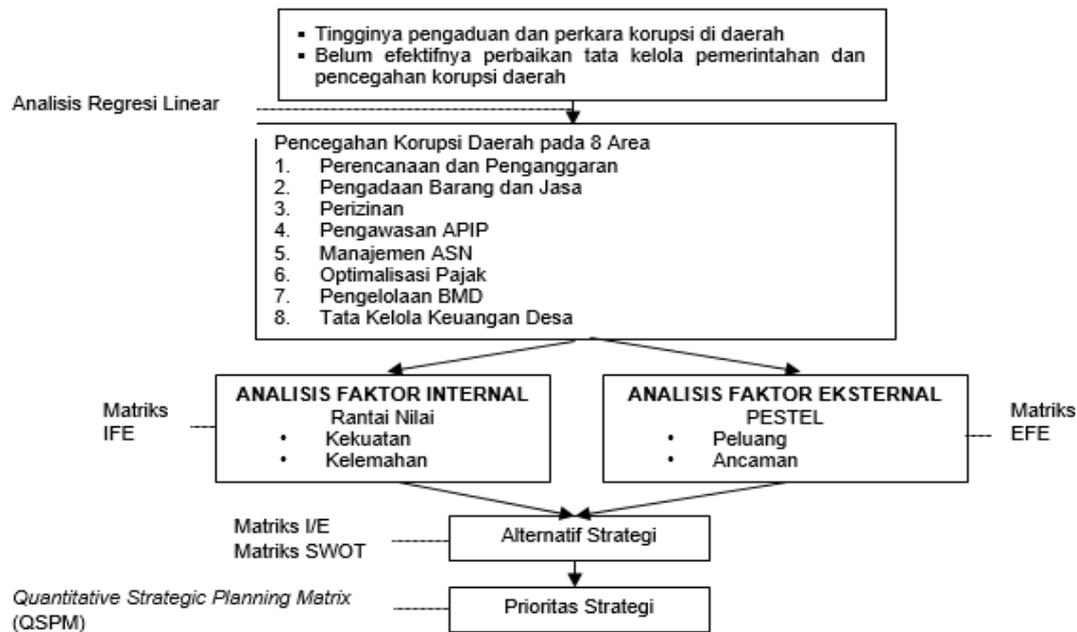
HASIL

Profil dan Karakteristik Responden

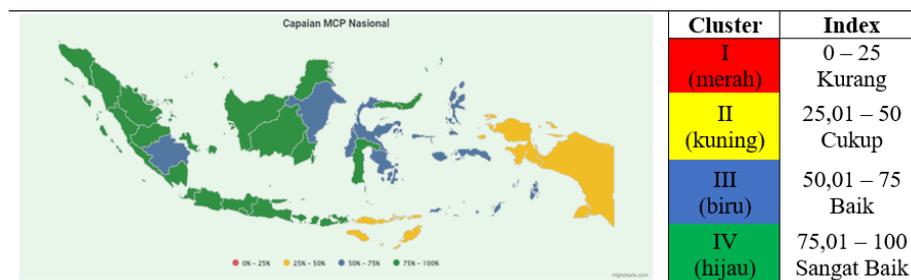
Responden pada penelitian ini dikelompokkan berdasarkan capaian Indeks Pencegahan Korupsi Daerah yang menggambarkan upaya pencegahan korupsi pemerintah daerah pada delapan area, yaitu: perencanaan dan penganggaran; pengadaan barang dan jasa, perizinan, pengawasan APIP, manajemen ASN, optimalisasi pajak daerah, pengelolaan barang milik daerah, dan tata kelola desa. Capaian upaya pencegahan korupsi daerah dibagi ke dalam empat *cluster* yang diilustrasikan pada Gambar 2. Penjelasan karakteristik masing-masing *cluster* adalah sebagai berikut:

Cluster I

Pemda pada *cluster I* memiliki capaian Indeks Pencegahan Korupsi Daerah 0 – 25 (kurang). Pada tahun 2022 terdapat 26 Pemda masuk dalam *cluster I*. Secara umum, *cluster* ini masih perlu dorongan komitmen Kepala Daerah dan Perangkat Daerah. Kompetensi SDM, sarana dan prasarana, dukungan anggaran pencegahan korupsi masih kurang termasuk rendahnya kapasitas fiskal daerah serta beberapa hambatan lainnya yang sifatnya berasal dari internal pemerintah daerah. Dukungan teknologi dan pelatihan sangat diperlukan.



Gambar 1. Kerangka penelitian
Figure 1. Research framework



Gambar 2 Peta capaian upaya pencegahan korupsi daerah tahun 2022
Figure 2 Map of achievements of regional corruption prevention efforts in 2022

Cluster II

Pemda pada *cluster* ini memiliki capaian Indeks Pencegahan Korupsi Daerah 25,01 - 50 (cukup). Pada tahun 2022, terdapat 46 Pemda masuk dalam *cluster II*. Hambatan implementasi sistem pencegahan korupsi pada *cluster* ini hampir sama seperti pada *cluster I*, namun terdapat sedikit peningkatan atau hal yang lebih baik karena kompetensi SDM sedikit lebih baik. Teknologi sudah mendukung namun belum optimal, pelatihan masih diperlukan.

Cluster III

Pemda pada *cluster* ini memiliki capaian Indeks Pencegahan Korupsi Daerah 50,01 – 75 (baik). Pada tahun 2022, terdapat 104 pemda masuk dalam

cluster III. Pada beberapa daerah masih kurang dalam mendapatkan akses internet dan teknologi. Perlu upaya penajaman program pencegahan korupsi karena sudah dinilai baik dalam hal fasilitas namun komitmen dan integritas menjadi hal yang perlu didorong.

Cluster IV

Pemda pada *cluster* ini memiliki capaian Indeks Pencegahan Korupsi Daerah 75,01 – 100 (sangat baik). Pada tahun 2022, terdapat 367 Pemda masuk dalam *cluster IV*. Dukungan teknologi sudah baik dan sistem pencegahan korupsi sudah terbangun dengan baik. Internalisasi integritas masih perlu didorong untuk mempertahankan kekuatan sistem pencegahan korupsi yang telah dibangun.

Analisis Faktor Internal

Dari hasil analisis faktor internal melalui analisis rantai nilai, maka diketahui faktor kekuatan upaya pencegahan korupsi daerah adalah sebagai berikut:

1. Komitmen kepala daerah dan pejabat daerah
Pembangunan sistem pencegahan korupsi daerah belum dapat diimplementasikan secara optimal, salah satu penyebabnya adalah komitmen pimpinan (BPKP, 2016).
2. Integritas SDM pemerintah daerah
Integritas menekankan segi objektivitas bagaimana individu harus patuh pada komitmen terhadap kewajiban moral, konsepsi diri individu dapat dikembangkan namun harus sesuai dengan persyaratan moral nyata di luar dirinya (Taylor, Williams dan Ashford dalam Gunardi, 2017).
3. Kemampuan SDM dalam merespon perubahan
Reformasi birokrasi sejalan dengan tujuan pencegahan korupsi. Reformasi birokrasi menjadi kebutuhan untuk memperbaiki sistem penyelenggaraan pelayanan publik dan mendorong iklim investasi di Indonesia pada khususnya dan untuk memajukan kesejahteraan umum sebagaimana diamanatkan oleh konstitusi (Nuriyanto, 2015).
4. Rencana aksi pencegahan korupsi daerah
Rencana Aksi Pencegahan Korupsi pemerintah daerah disusun berdasarkan indikator dan subindikator yang ditetapkan KPK setiap tahun.
5. Sosialisasi antikorupsi
Aspek ini dapat dikatakan sebagai aspek pemasaran antikorupsi untuk membangun budaya antikorupsi di daerah.

Faktor kelemahan pencegahan korupsi daerah antara lain:

1. Kompetensi SDM pemerintah daerah
Tata kelola dan kompetensi SDM berpengaruh signifikan pada kinerja (Meylan, 2016). Tata kelola yang baik diyakini menurunkan tingkat korupsi (Hofheimer, 2006 dalam Rahayuningtyas, 2017). Permasalahan kompetensi SDM pemerintah daerah diawali sistem rekrutmen tanpa memperhatikan aspek profesionalisme dan keperluan organisasi (Aziz *et al*, 2014).
2. Keterbatasan anggaran
Implementasi pencegahan korupsi memerlukan alokasi anggaran khusus namun hal ini menghadapi kendala rendahnya kemandirian fiskal pemerintah daerah. Pencegahan korupsi dapat menimbulkan peningkatan pendapatan atau pajak bahkan

mencapai 50% (Watana, 2011).

3. Sarana dan prasarana
Pembangunan sistem pencegahan korupsi memerlukan sarana dan prasarana memadai. Namun tidak seluruh pemerintah daerah mendukungnya.
4. Kurangnya koordinasi antarperangkat daerah
Pelaksanaan tata kelola pemerintahan perlu koordinasi dan sinergi. Tak jarang antarperangkat daerah tidak dapat melakukan koordinasi dengan baik sehingga arah kerja masing-masing perangkat daerah tidak sama (ego sektoral).
5. Lemahnya pengendalian dan pengawasan internal
Pengendalian internal berpengaruh positif terhadap pencegahan fraud, pengendalian internal berpengaruh positif terhadap *good corporate governance*, dan *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud* (Soleman, 2013). Permasalahannya, kuantitas maupun kualitas pengendalian dan pengawasan masih rendah.

Total skor matriks IFE adalah sebesar 2,535. Faktor kekuatan terbesar adalah komitmen kepala daerah dan pejabat daerah terkait dengan skor sebesar 0,500. Sedangkan kelemahan terbesar adalah lemahnya pengendalian dan pengawasan internal pemerintah daerah dengan skor sebesar 0,106 (Tabel 1).

Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal dilakukan melalui analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum). Berikut adalah peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung upaya pencegahan korupsi daerah:

1. Dukungan kepala negara dan pemerintah pusat
Struktur pemerintahan dan proses politik adalah faktor penentu penting pemberantasan korupsi (Schleifer *et al*, 1993). Demokrasi dapat digunakan dalam memprediksi korupsi yang lebih rendah (Treisman, 2000). Kegagalan pencegahan korupsi dikarenakan kurang efektifnya supervisi serta lemahnya kepemimpinan (Pope (1999), Huberts (1998), dan Eigen (1996) dalam Brata (2010)). Komitmen kepala daerah akan kuat jika diikuti dukungan pemerintah pusat.
2. Pemberian apresiasi pencegahan korupsi
Dukungan kebijakan pemerintah pusat melalui dana insentif terbukti lebih efektif untuk memacu pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja pencegahan korupsi karena terdapat mekanisme

- pemberian *reward and punishment* atas pencapaian kinerja (Ahdiana, 2010 dalam Tua, 2022).
3. Peran KPK dalam mendorong pencegahan korupsi daerah
Tugas koordinasi KPK dilaksanakan salah satunya dengan meminta laporan mengenai upaya pencegahan sehingga tidak terjadi tindak pidana korupsi. Dalam meminta laporan atas upaya pencegahan korupsi pemerintah daerah, KPK menentukan area, indikator, dan subindikator melalui MCP.
 4. Teknologi yang mendukung upaya pencegahan korupsi
Korupsi akan mengurangi publikasi dan transparansi dalam pengambilan keputusan oleh pejabat pemerintah (Astafurova, 2021). Penerapan *e-government* mencegah maladministrasi pelayanan publik, korupsi, kolusi, dan nepotisme, penyalahgunaan wewenang, dan suap (Nugroho, 2014). Teknologi informasi bermanfaat bagi pencegahan korupsi terutama dalam pemberantasan suap (Nurkey *et al.*, 2022). *E-government* merupakan bentuk inovasi untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan daerah (Sergi *et al.*, 2019 dalam Siska, 2023).
 5. Peran masyarakat dalam merespon pencegahan korupsi
Media sosial memiliki empat kekuatan potensial utama dalam memberantas korupsi, yaitu kolaborasi, partisipasi, pemberdayaan, dan waktu (Simarmata, 2017). Pengaduan masyarakat tentang dugaan korupsi merupakan elemen penting untuk mendapatkan informasi dari masyarakat (Rodliyya, 2022).
 6. Adanya perkara korupsi yang ditangani aparat penegak hukum
Akar penyebab korupsi antara lain penegakan dan penertiban hukum yang lemah (Cartier, 2000). Makin kuat peraturan pemerintah maka akan menurunkan korupsi (Ahmad, 2002). Negara hukum memiliki dampak nyata terhadap korupsi dan memperkuat upaya pemberantasan korupsi (Ali, 2003). Upaya penindakan terhadap praktik korupsi dilakukan memberikan efek jera kepada para pelaku korupsi, dilanjutkan dengan upaya pencegahan untuk menutup celah atau titik rawan dan modus korupsi berikutnya.

Tabel 1. Matriks evaluasi faktor internal
Table 1. Internal factor evaluation matrix

Faktor Strategis Kekuatan (<i>Strength Strategic Factors</i>)	Bobot (<i>Weight</i>)	Rating	Skor (<i>Score</i>)
Komitmen antikorupsi kepala dan pejabat daerah <i>Commitment to anti-corruption by regional heads and officials</i>	0,125	4	0,500
Integritas SDM pemerintah daerah <i>Integrity of human resources in regional government</i>	0,112	3	0,336
Tingkat kompetensi dan kemampuan SDM <i>Level of competence and capabilities of human resources</i>	0,094	3	0,282
Rencana aksi pencegahan korupsi daerah <i>Action plan for regional corruption prevention</i>	0,118	3	0,354
Program sosialisasi antikorupsi daerah <i>Socialization program for regional anti-corruption</i>	0,067	3	0,201
Faktor Strategis Kelemahan (<i>Strategic Factors Weaknesses</i>)	Bobot (<i>Weight</i>)	Rating	Skor (<i>Score</i>)
Rendahnya kompetensi SDM pemerintah daerah <i>Low competence of regional government human resources</i>	0,088	2	0,176
Keterbatasan sarana dan prasarana <i>Limitations in facilities and infrastructure</i>	0,091	2	0,182
Kurangnya koordinasi antarperangkat daerah <i>Lack of coordination among regional agencies</i>	0,098	2	0,196
Keterbatasan anggaran <i>Budget limitations</i>	0,101	2	0,202
Lemahnya pengendalian dan pengawasan internal <i>Weak internal control and supervision</i>	0,106	1	0,106
Total Skor Matriks IFE (<i>Total IFE Matrix Score</i>)	1		2,535

Ancaman upaya pencegahan korupsi yang perlu dihindari antara lain:

1. Perekonomian negara (kondisi fiskal)
Perubahan kebijakan re-alokasi anggaran pada saat pandemi COVID-19 merupakan gambaran riil bahwa kondisi perekonomian negara berpengaruh terhadap penurunan upaya pencegahan korupsi. Indeks Pencegahan Korupsi Daerah menurun karena anggaran pencegahan korupsi menurun.
2. Kondisi politik (hubungan eksekutif dan legislatif kurang kondusif)
Beberapa faktor yang mempengaruhi kepala daerah melakukan korupsi: (1). Modal atau biaya politik sangat besar dibandingkan penerimaan gaji dan fasilitas; (2). Permintaan Dana Parpol untuk membantu dana operasional partai (Suhendi, 2020).
3. Jaringan internet kurang memadai
Pemanfaatan teknologi mendukung upaya pencegahan korupsi, dapat berperan maksimal selama jaringan internet tersedia. Pada beberapa daerah, ketersediaan jaringan internet masih belum memadai sehingga tata kelola pemerintahan belum dilaksanakan secara optimal.

4. Dinamika regulasi pusat
Perubahan regulasi misalnya pasca kebijakan cipta kerja, belum tentu berjalan dengan mulus dan timbul beberapa kendala di lapangan. Regulasi antarsektor masih terdapat beberapa ketidaksesuaian. Hal ini menjadi hambatan di daerah yang berdampak bagi masyarakat termasuk pelaku usaha sehingga mendorong praktik penyuapan.
5. Pengawasan lembaga eksternal
Beberapa perkara korupsi yang diproses oleh KPK adalah penyuapan kepada oknum pengawas eksternal pemerintah. Untuk mencegah hal tersebut tentunya diperlukan implementasi dan pengembangan *three lines model* dalam deteksi dan pencegahan korupsi.

Total Skor matriks *External Factor Evaluation (EFE)* adalah sebesar 2,686. Faktor peluang terbesar adalah peran KPK dalam mendukung pencegahan korupsi daerah dengan skor sebesar 0,460. Sedangkan ancaman terbesar adalah perekonomian negara (kondisi fiskal) dengan skor sebesar 0,103 (Tabel 2).

Tabel 2. Matriks evaluasi faktor eksternal
Table 2. External factor evaluation matrix

Faktor Strategis Peluang (<i>Strategic Factors Opportunities</i>)	Bobot (<i>Weight</i>)	Rating	Skor (<i>Score</i>)
Dukungan kepala negara dan pemerintah pusat <i>Support from the head of state and central government</i>	0,105	4	0,420
Apresiasi atas upaya pencegahan korupsi <i>Appreciation for efforts in corruption prevention</i>	0,098	3	0,294
Peran KPK dalam pencegahan korupsi <i>The role of the Corruption Eradication Commission (KPK) in corruption prevention</i>	0,115	4	0,460
Dukungan teknologi <i>Technological support</i>	0,081	3	0,243
Peran masyarakat dalam pemberantasan korupsi <i>The role of the community in eradicating corruption</i>	0,078	3	0,234
Adanya perkara korupsi yang ditangani APH <i>Cases of corruption handled by law enforcement agencies</i>	0,092	3	0,276
Faktor Strategis Ancaman (<i>Threat Strategic Factors</i>)	Bobot (<i>Weight</i>)	Rating	Skor (<i>Score</i>)
Perekonomian negara (kondisi fiskal) <i>National economy (fiscal condition)</i>	0,103	1	0,103
Kondisi politik (hubungan eksekutif dan legislatif) <i>Political situation (executive and legislative relations)</i>	0,095	2	0,190
Dinamika regulasi pusat <i>Dynamics of central regulations</i>	0,085	2	0,170
Pengawasan lembaga eksternal <i>Supervision of external institutions</i>	0,080	2	0,160
Ketersediaan dan kelancaran internet <i>Availability and smoothness of the internet</i>	0,068	2	0,136
Total Skor Matriks EFE (<i>Total EFE Matrix Score</i>)	1		2,686

Matriks Internal – Eksternal

Total skor matriks IFE adalah 2,535, sedangkan total skor matriks EFE sebesar 2,686. Hasil pencocokan kedua total skor matriks tersebut pada matriks IE, diperoleh pada kuadran V (David, 2017), yaitu kategori *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan) (Gambar 3). Hal ini berarti bahwa strategi pencegahan korupsi daerah saat ini sudah berjalan dengan baik, sehingga tetap perlu dijaga dan dipertahankan.

Upaya mempertahankan dapat dilakukan dengan mendorong strategi pencegahan korupsi pemerintah daerah sehingga mendapatkan Indeks Pencegahan Korupsi Daerah dengan cluster hijau. Strategi peningkatan nilai integritas individu perlu dilakukan guna implementasi pencegahan korupsi secara substantif, bukan secara administratif saja (menyentuh aspek *behavioural*). Selain itu, penajaman indikator-indikator pencegahan korupsi daerah juga perlu dilakukan.

Penentuan Strategi

Strategi dirumuskan melalui analisis SWOT, yaitu suatu langkah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dimiliki dan dihadapi dalam mengembangkan sistem pencegahan korupsi daerah (Ramelan *et al.* 2009). Perumusan Alternatif Strategi SWOT selengkapnya pada Gambar 4.

Penentuan Strategi Prioritas

Penentuan strategi prioritas dilakukan setelah mendapatkan alternatif strategi dari beberapa tahapan kelanjutan analisis SWOT melalui analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, yaitu tahap pengambilan keputusan (*decision stage*). Berdasarkan penghitungan analisis QSPM, alternatif strategi yang menjadi prioritas utama pada upaya pencegahan korupsi daerah adalah penajaman indikator MCP untuk mendorong pencegahan korupsi daerah dengan nilai Total Attractive Score (TAS) sebesar 6,663 (Tabel 3).

Implikasi Manajerial

Penelitian menunjukkan bahwa strategi utama dalam upaya pencegahan korupsi adalah penajaman indikator-indikator MCP sehingga mendorong penurunan perkara korupsi daerah. Memperhatikan modus data perkara korupsi daerah yang ditangani KPK, mayoritas adalah gratifikasi/ penyuapan. Untuk dapat melakukan pemberantasan korupsi sampai ke akarnya, komitmen antikorupsi kepala daerah perlu diperkuat sehingga pelaksanaan indikator MCP sebagai standar minimal upaya pencegahan korupsi pemerintah daerah dapat diimplementasikan. Brata (2010) menyatakan bahwa kegagalan pencegahan korupsi dikarenakan kurang efektifnya supervisi dan lemahnya kepemimpinan.

		Kuat	Rata-Rata	Lemah	
	4,0	I	II	III	
	Tinggi	Grow and Build	Grow and Build	Hold and Maintain	
	3,0	IV	V	VI	
Total Skor EFE	Rata-rata	Grow and Build	Hold and Maintain	Harvest and Divestiture	Skor EFE: → 2,686
	2,0	VI	VII	IX	
	Lemah	Hold and Maintain	Harvest and Divestiture	Harvest and Divestiture	
	0,1				

Gambar 3. Matriks Internal – Eksternal
Figure 3. Internal – External Matrix

Tabel 3. Hasil Analisis QSPM
Table 3. QSPM Analysis Results

Alternatif Strategi	Total TAS	Peringkat (Rating)
Penajaman indikator dan subindikator MCP (<i>Refinement of indicators and sub-indicators for MCP (Minimum Corruption Perception)</i>)	6,663	1
Pemberian dana insentif daerah (<i>Allocation of regional incentive funds</i>)	5,974	2
Peningkatan integritas Kepala Daerah dan Pejabat Daerah (<i>Enhancement of integrity for Regional Heads and Officials</i>)	5,769	3
Workshop peningkatan kapabilitas APIP Daerah (<i>Workshops to improve the capabilities of Regional Internal Control Apparatus (APIP)</i>)	5,762	4
Penghargaan atas upaya pencegahan korupsi daerah (<i>Recognition for efforts in regional corruption prevention</i>)	5,648	5
Mendorong kemandirian fiskal pemerintah daerah (<i>Promoting fiscal independence of regional governments</i>)	5,367	6
Sosialisasi dan rapat dengar pendapat dengan DPRD (<i>Socialization and hearings with the Regional People's Representative Council (DPRD)</i>)	4,827	7
Pendalaman program tematik (<i>Deepening thematic programs</i>)	4,795	8
Fasilitasi dan rapat dengar pendapat untuk mendorong upaya pencegahan korupsi daerah (<i>Facilitation and hearings to encourage regional corruption prevention efforts</i>)	4,774	9
Pembentukan dan pemberdayaan penyuluh antikorupsi (<i>Formation and empowerment of anti-corruption educators</i>)	4,227	10

	<p>Kekuatan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Kepala Daerah dan pejabat daerah 2. Integritas SDM 3. Rencana aksi pencegahan korupsi 4. Kompetensi SDM 5. Sosialisasi antikorupsi 	<p>Kelemahan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan sarana dan prasarana 2. Kurangnya koordinasi 3. Keterbatasan anggaran 4. Lemahnya pengawasan internal 5. Rendahnya kompetensi SDM
<p>Peluang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan Presiden dan pemerintah pusat 2. Apresiasi atas upaya pencegahan korupsi 3. Peran KPK dalam pencegahan korupsi 4. Perkembangan teknologi 5. Peran masyarakat 6. Adanya kasus korupsi yang ditangani APH 	<p>Strategi Agresif (S-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan atas upaya pencegahan korupsi daerah (S1, S2, O2). 2. Penajaman indikator dan subindikator MCP (S3, O3) 3. Pemberdayaan penyuluh antikorupsi (S5, O5) 4. Peningkatan integritas Kepala Daerah dan Pejabat Daerah (S1, S2, O3) 	<p>Strategi Korektif (W-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian dana insentif daerah atas upaya pencegahan korupsi (W1, W3, O2) 2. Fasilitasi dan rapat dengar pendapat untuk mendorong upaya pencegahan korupsi daerah (W2, O3) 3. Workshop peningkatan kapabilitas APIP Daerah dan peningkatan kompetensi SDM (W4, W5, O3)
<p>Ancaman</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perekonomian negara 2. Kondisi politik 3. Jaringan internet 4. Dinamika regulasi 5. Lemahnya pengawasan lembaga eksternal 	<p>Strategi Diversifikasi (S-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi dan rapat dengar pendapat dengan legislatif (S3, T2) 2. Pendalaman program tematik untuk mendorong substansi pencegahan korupsi (S3, T4) 	<p>Strategi Defensif (W-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kemandirian fiskal pemerintah daerah melalui program optimalisasi pajak daerah (W3, T1)

Gambar 4. Perumusan Alternatif Strategi SWOT

	<p><i>Strength</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Commitment of Regional Heads and regional officials 2. HR integrity 3. Corruption prevention action plan 4. HR Competency 5. Anti-corruption outreach 	<p><i>Weakness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limited facilities and infrastructure 2. Lack of coordination 3. Budget limitations 4. Weak internal supervision 5. Low HR competency
<p><i>Opportunities</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Support from the President and central government 2. Appreciation for efforts to prevent corruption 3. The role of the Corruption Eradication Commission in preventing corruption 4. Technological developments 5. The role of society 6. There are corruption cases handled by APH 	<p><i>Aggressive Strategy (S-O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Award for efforts to prevent regional corruption (S1, S2, O2). 2. Sharpening of MCP indicators and sub-indicators (S3, O3) 3. Empowerment of anti-corruption educators (S5, O5) 4. Increasing the integrity of Regional Heads and Regional Officials (S1, S2, O3) 	<p><i>Corrective Strategy (W-O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Providing regional incentive funds for efforts to prevent corruption (W1, W3, O2) 2. Facilitation and hearing meetings to encourage efforts to prevent regional corruption (W2, O3) 3. Workshop to increase Regional APIP capability and increase HR competency (W4, W5, O3)
<p><i>Threats</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Country economy 2. Political conditions 3. Internet network 4. Regulatory dynamics 5. Weak supervision by external institutions 	<p><i>Diversification Strategy (S-T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Socialization and hearings with the legislature (S3, T2) 2. Deepening of thematic programs to encourage the substance of preventing corruption (S3, T4) 	<p><i>Defensive Strategy (W-T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Increasing the fiscal independence of regional governments through regional tax optimization programs (W3, T1)

Figure 4. Formulation of Alternative SWOT Strategy

Latar belakang pemilihan kepala daerah bersifat politis dan belum dikuatkan dengan landasan integritas yang kuat serta masih diintervensi dengan praktik korupsi pada akhirnya akan menjadi kendala utama dalam upaya pencegahan korupsi daerah. Suhendi (2020) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepala daerah melakukan korupsi antara lain biaya politik yang dikeluarkan sangat besar dibandingkan penerimaan gaji dan fasilitas lain.

Evaluasi lebih lanjut terhadap strategi pemilihan kepala daerah menjadi hal lanjutan yang sangat dibutuhkan dan bahkan dapat menjadi bahan untuk melakukan penelitian lanjutan sehingga proses pemilihan kepala daerah sebagai *top management* pemerintah daerah dapat dilakukan secara berintegritas tanpa praktik korupsi. Penanaman nilai integritas kepada pelaku usaha dan masyarakat juga sangat diperlukan untuk menjaga konsistensi implementasi nilai-nilai integritas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa faktor kekuatan utama dalam pembangunan sistem pencegahan korupsi daerah adalah komitmen kepala daerah dan pejabat daerah, adapun faktor kelemahan utama adalah lemahnya pengendalian dan pengawasan internal pemerintah daerah. Dari hasil penelitian juga diketahui bahwa faktor peluang utama dalam pembangunan sistem pencegahan korupsi daerah adalah peran KPK dalam pencegahan korupsi pemerintah daerah, sedangkan faktor ancaman utama adalah perekonomian negara (kondisi fiskal). Sistem pencegahan korupsi daerah berada pada kuadran V, yaitu berada pada posisi *hold and maintain* atau menjaga dan mempertahankan. Prioritas strategi utama pencegahan korupsi daerah adalah penajaman indikator-indikator MCP.

Saran

Saran bagi KPK, agar melakukan penajaman indikator MCP sehingga memperkuat pengaruh dalam penurunan perkara korupsi daerah. Saran bagi pemerintah daerah, pemetaan kerawanan dan upaya pencegahan korupsi hendaknya dapat dilakukan secara mandiri. Komitmen antikorupsi perlu dijaga konsistensinya. Saran bagi kementerian/ lembaga, agar memperkuat sinergi dan kolaborasi pemberantasan korupsi daerah sehingga pencegahan korupsi daerah dapat mendukung pembangunan tata kelola pemerintahan yang berdampak pada pembangunan. Saran bagi masyarakat dan pelaku usaha, agar meningkatkan sinergi dan peran serta mendukung upaya pencegahan korupsi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan secara *online*. *Indepth interview* dengan pemerintah daerah lebih efektif jika dilakukan secara *offline*. Selain itu, penelitian secara *online* pada akhirnya tidak dapat menjangkau seluruh wilayah timur Indonesia. Selain itu, penelitian ini dilakukan sebatas pada pembangunan sistem pencegahan korupsi daerah, belum masuk pada bagaimana implementasi internalisasi nilai-nilai integritas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad N. 2002. Corruption and government regulations: an empirical analysis. *The Bangladesh Development Studies* 28(4): 29-52.
- Abdiweli M Ali, Hoden SI. 2003. Determinants of economic corruption: a cross-country comparison. *Cato Journal* 22(3):449-466.
- Aradea AY, Hidayatullah H. 2010. Penerapan change management untuk meningkatkan proses bisnis dalam meraih keunggulan kompetitif organisasi. *Jurnal UPN Yogyakarta* 1(5):1-10.
- Olga A, Ada G. 2021. Data and factors analysis of anticorruption environment components of russian public authorities. *SHS Web of Conference* 109(01007):1-5. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110901007>
- Azmi A, Rodi W, Jalaluddin AM. 2014. Faktor penyebab perilaku maladministrasi birokrasi di institusi pemerintah di Kota Pekanbaru Provinsi Riau. *Jurnal El Riyasah* 5(2): 1-10. <https://doi.org/10.24014/jel.v5i2.648>
- BPKP. 2016. *Faktor-Faktor Penyebab Kepala Daerah Korupsi*. Jakarta: Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan.
- Brata RA. 2010. Penyebab Kegagalan Kebijakan Antikorupsi. <https://antikorupsi.org/id/article/penyebab-kegagalan-kebijakan-antikorupsi>. [23 Maret 2023].
- Cartier, Bresson J. 2000. Economics of Corruption. http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/239/Economics_of_corruption.html. [23 Maret 2023].
- Cressey, Donald R. 1953. *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Glencoe: Free Press.
- David, Fred R, Forest R. David. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept and Cases*. England: Pearson Education.
- Gunardi E. 2017. Menyelisik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi. *Jurnal Integritas* 3(1): 1-4. <https://doi.org/10.32697/integritas.v3i1.138>
- Jenkins M. 2017. The Relationship Between Business Integrity and Commercial Success. <https://www.u4.no/publications/the-relationship-between-business-integrity-and-commercial-success#before-detection>. [20 Juni 2023]
- Komisi Pemberantasan Korupsi. 2023. Statistik Tindak Pidana Korupsi. <https://www.kpk.go.id/>. [23 Februari 2023].
- Komisi Pemberantasan Korupsi. 2023. *Laporan Evaluasi dan Efektivitas Monitoring Center for Prevention (MCP) Tahun 2022 dan Penyusunan Indikator dan Subindikator MCP Tahun 2023*. Jakarta: KPK.
- Mauro P. 1995. Corruption and growth. *The Quarterly Journal of Economics* 110(3):681-713. <https://doi.org/10.2307/2946696>
- Mauro P. 1998. Corruption and the composition of government expenditure. *Journal of Public Economics* 69(2):263-280. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(98\)00025-5](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(98)00025-5)
- Meylan. 2016. *Pengaruh Tata Kelola dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris di Lingkungan Peradilan Tata Usaha Negara)*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Nugroho E. 2014. Pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka memberantas tindak pidana korupsi secara elektronik. *Jurnal Dinamika Hukum Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman* 14(3):1-8. <https://doi.org/10.20884/1.jdh.2014.14.3.317>

- Nuriyanto. 2015. Membangun budaya hukum pelayanan publik untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat. *Jurnal Integritas* 1(10): 15-36. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering* 1216(1): 1-9.
- Olsen, William P. 2010. *The Anti-Corruption Handbook: How to Protect Your Business in the Global Marketplace*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rahayuningtyas, Dwi Prihatni Amrih dan Dyah Setyaningrum. 2017. Pengaruh tata kelola dan e-government terhadap korupsi. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Universitas Indonesia* 1(4): 1-20. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2017.v1.i4.2597>
- Rodliyya ZR, Vid A. 2022. Korelasi penanganan kasus korupsi terhadap aduan masyarakat kepada KPK. *Integritas: Jurnal Antikorupsi* 8(2): 165–176. <https://doi.org/10.32697/integritas.v8i2.933>
- Schleifer A, Vishny RW. 1993. Corruption. *The Quarterly Journal of Economics* 108(3): 599-618. <https://doi.org/10.2307/2118402>
- Simarmata MH. 2017. Peranan e-government dan media sosial untuk mewujudkan budaya transparansi dan pemberantasan korupsi. *Integritas: Jurnal Antikorupsi* 3(2): 1-6. <https://doi.org/10.32697/integritas.v3i2.108>
- Siska N, Rara AR. 2023. Pengaruh faktor-faktor penilaian e-government terhadap kinerja website online single submission di Kabupaten Cilacap. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 9(1): 1-13.
- Soleman R. 2013. Pengaruh pengendalian internal dan good corporate governance terhadap pencegahan fraud. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia* 17(1):57-74. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol17.iss1.art5>
- Sugiarto EC. 2022. G20 dan Pemberantasan Korupsi. https://www.setneg.go.id/baca/index/g20_dan_pemberantasan_korupsi. [20 Juni 2023].
- Suhendi D. 2020. Bilakah Kepala Daerah Tak Korupsi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* 12(2): 50-61.
- Tanzi V. 1995. Corruption, Government Activities, and Markets. *Finance and Development Journal* 32(4): 24-27.
- Transparency International Indonesia. 2023. Indeks Persepsi Korupsi 2022. <https://ti.or.id/indeks-persepsi-korupsi-indonesia-2022-mengalami-penurunan-terburuk-sepanjang-sejarah-reformasi/>. [23 Maret 2023].
- Treisman D. 2000. The causes of corruption: A cross-national study. *Journal of Public Economics* 76(3): 399-457. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(99\)00092-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00092-4)
- Tua M, Mahi BR. 2022. Analysis of the effect of corruption prevention on private investment at the district/city level in Indonesia. *Integritas: Jurnal Antikorupsi* 8(2): 247–258. <https://doi.org/10.32697/integritas.v8i2.915>
- Watana P. 2011. An appropriate budget estimate for the fight against corruption: a comparison between Thailand and Hongkong. *International Journal of Organizational Innovation* 3(4): 196-216.
- World Bank. 2021. Ease of Doing Business Rank. Tersedia pada: https://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ?name_desc=false. [23 Maret 2023].
- Zulaiha AR, Sari A. 2016. Menerapkan biaya sosial korupsi sebagai hukuman finansial dalam kasus korupsi keputusannya. *Integritas: Jurnal Antikorupsi* 2(1): 1-24.