



**KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI**

**PENGELOLAAN  
KONFLIK KEPENTINGAN**

**DIREKTORAT PENDIDIKAN DAN PELAYANAN MASYARAKAT  
KEDEPUTIAN BIDANG PENCEGAHAN**

**JAKARTA, 2016**



## **MODUL INTEGRITAS BISNIS**

PENGARAH

**Pimpinan Komisi Pemberantasan Korupsi  
Deputi Bidang Pencegahan**

PENANGGUNG JAWAB

**Direktur Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat  
Sujanarko**

SUPERVISI

**Pauline Arifin  
Roro Wide Sulistyowati**

PENULIS

**Dwi Budi Sulistiyana, ST, MPM  
Drs. Gotfridus Goris Seran, M.Si**

PELAKSANA

**PT. PPA Consultants**

EDITOR

**Ir. Satrio Budi Handoko, M.Si**

Diterbitkan oleh:

**Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat  
Gedung Dwiwarna KPK  
Jl. Kuningan Persada Kav. 4, Jakarta Selatan 12920**

Cetakan 1: Jakarta, 2016

Buku ini boleh dikutip dengan menyebutkan sumbernya, diperbanyak untuk tujuan pendidikan dan non-komersial lainnya dan tidak untuk diperjualbelikan.

## KATA PENGANTAR

Korupsi yang masih marak terjadi di Indonesia, selain melibatkan mereka yang bertugas di instansi pemerintahan, ternyata juga melibatkan pengusaha atau orang-orang yang bergerak di bisnis swasta. Kedeputan Bidang Pencegahan Komisi Pemberantasan Korupsi menjadikan sektor swasta sebagai salah satu fokus area kerja.

Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat berperan untuk mendorong: (1) terbangunnya agen perubahan di sektor swasta, (2) terbentuk dan terimplementasinya kebijakan serta regulasi yang dapat memperkuat upaya pemberantasan korupsi di sektor swasta, (3) terwujudnya aksi kolaborasi (*collaborative actions*) pemberantasan korupsi di sektor swasta.

Dalam mendukung upaya tersebut, Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat menyiapkan modul-modul pembelajaran integritas bisnis (*business integrity*) yang akan diajarkan dan disebarluaskan untuk pihak swasta. Dengan adanya modul ini, diharapkan pemahaman dan kesadaran pihak swasta terkait dengan korupsi serta gerakan antikorupsi dan membangun bisnis berintegritas bisa berjalan lebih efektif, seiring dengan mendorong penurunan korupsi di Indonesia secara umum dan lingkungan swasta pada khususnya.

Modul **Pengelolaan Konflik Kepentingan** ini dibuat dengan tujuan agar peserta mampu menerapkan strategi pengelolaan konflik kepentingan sebagai kunci dalam membangun integritas korporasi.

Atas nama Komisi Pemberantasan Korupsi, kami mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah bekerja keras menyiapkan modul ini. Semoga modul ini bermanfaat bagi pembelajaran antikorupsi guna meningkatkan integritas bisnis di kalangan swasta (*business integrity*).

Jakarta, Desember 2016  
Direktur Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat

Sujanarko

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR INFORMASI VISUAL .....	v
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL .....	vi
RANCANG BANGUN PEMBELAJARAN.....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. LATAR BELAKANG.....	1
B. DESKRIPSI UMUM .....	2
C. TUJUAN PEMBELAJARAN .....	2
D. MATERI POKOK DAN SUBMATERI POKOK .....	2
<b>BAB II KONSEP KONFLIK KEPENTINGAN .....</b>	<b>5</b>
A. DEFINISI KONFLIK KEPENTINGAN.....	5
B. TIPE KONFLIK KEPENTINGAN .....	6
C. POLA KONFLIK KEPENTINGAN.....	8
D. LATIHAN .....	12
E. RANGKUMAN .....	12
F. EVALUASI MATERI .....	12
G. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT .....	13
<b>BAB III STRATEGI MENGELOLA KONFLIK KEPENTINGAN .....</b>	<b>15</b>
A. MEMBANGUN <i>VALUE</i> DAN ETIKA KERJA KORPORASI .....	15
B. MEMBANGUN KOMUNIKASI DENGAN PENDIDIKAN DAN PENYULUHAN .....	16
C. MENGEMBANGKAN KETERBUKAAN DENGAN TEKNOLOGI .....	17
D. PENEGAKAN HUKUM/ <i>INTERNAL CONTROL</i> .....	18
E. <i>TOOLS</i> PENGENDALIAN KONFLIK KEPENTINGAN .....	22
F. LATIHAN.....	24
G. RANGKUMAN.....	25
H. EVALUASI MATERI.....	25
I. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT .....	26
<b>BAB IV HUBUNGAN KONFLIK KEPENTINGAN, <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i>, KEPEMIMPINAN DAN KORUPSI .....</b>	<b>27</b>
A. KONFLIK KEPENTINGAN DAN JABATAN .....	27
B. HUBUNGAN KONFLIK KEPENTINGAN DAN	

<i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> .....	27
C. FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM PENEGAKAN BUDAYA KERJA YANG BERETIKA .....	29
D. CONTOH-CONTOH KASUS KONFLIK KEPENTINGAN DAN PENANGANANNYA.....	31
E. LATIHAN.....	45
F. RANGKUMAN .....	45
G. EVALUASI MATERI.....	45
H. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT .....	46
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>47</b>
A. EVALUASI KEGIATAN BELAJAR .....	47
B. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT.....	48
DAFTAR PUSTAKA .....	49
DAFTAR ISTILAH.....	49

## DAFTAR INFORMASI VISUAL

	Halaman
A. DAFTAR TABEL	
Tabel 2.1. Contoh Kerugian Korporasi atas Hasil Tuntutan Hukum Disebabkan Berbagai Kasus karena Melanggar Etika Bisnis.....	11
B. DAFTAR GAMBAR	
Gambar 2.1. Pola Hubungan Kerja dalam Korporasi .....	9
Gambar 3.1. Pengendalian Internal.....	19
C. DAFTAR CONTOH KASUS	
Kasus 1 Gratifikasi atau Pemberian .....	31
Kasus 2 Penyalahgunaan Asset Jabatan.....	33
Kasus 3 Penggunaan Informasi Rahasia Jabatan/Instansi untuk Kepentingan Pribadi .....	35
Kasus 4 Perangkapan Jabatan di Beberapa/Instansi/ Perusahaan yang Memiliki Hubungan Langsung atau Tidak Langsung, Sejenis atau Tidak Sejenis .....	36
Kasus 5 Pemberian Akses Khusus kepada Pihak Tertentu.....	37
Kasus 6 Penilaian Subyektif/Improfesional dalam Proses Kualifikasi/ <i>Assessment</i> /Pengawasan .....	39
Kasus 7 <i>Moonlighting</i> atau <i>Outside-Employment</i> .....	39
Kasus 8 Penggunaan Fasilitas Jabatan untuk Kepentingan Pribadi.....	42
Kasus 9 Penggunaan Diskresi yang Menyalahgunakan Wewenang .....	43

## PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Agar proses pembelajaran berlangsung dengan lancar dan tujuan pembelajaran tercapai dengan baik, dianjurkan untuk melaksanakan beberapa hal sebagai berikut:

1. Gunakan rancang bangun pembelajaran untuk menuntun proses pembelajaran modul ini.
2. Bacalah secara cermat semua materi yang disajikan dalam modul ini dan pahami dengan baik tujuan pembelajaran yang telah ditentukan.
3. Dalami secara intensif materi pokok dan submateri pokok pada setiap bab dengan memperhatikan indikator keberhasilan yang telah dinyatakan di setiap awal bab.
4. Dalam membaca dan mendalami materi pokok dan submateri pokok pada setiap bab, apabila terdapat hal-hal yang kurang jelas, dapat dilakukan tanya jawab dengan pengajar/fasilitator dalam kegiatan pembelajaran di kelas.
5. Cobalah untuk mengerjakan latihan yang terdapat pada setiap akhir bab dalam modul ini.
6. Bentuklah kelompok diskusi untuk membahas materi tertentu, bermain *game* atau *role playing*, melakukan simulasi dan/atau studi kasus yang diberikan untuk memperdalam pengetahuan, pemahaman dan penerapan materi.
7. Untuk memperluas wawasan, disarankan untuk mempelajari bahan-bahan dari sumber lain seperti yang tertera pada daftar pustaka di akhir modul ini.
8. Kaitkan materi yang diperoleh dengan kondisi lingkungan kerja dan coba rencanakan implementasinya bila diperlukan.

## RANCANG BANGUN PEMBELAJARAN

1.	Nama Diklat	:	Integritas Bisnis ( <i>Business Integrity</i> ).
2.	Mata Diklat	:	Pengelolaan Konflik Kepentingan.
3.	Pengajar	:	Pengajar yang mempunyai kualifikasi berpengalaman dan memahami antikorupsi.
4.	Peserta	:	a. Pelaku bisnis: BUMN dan swasta (5 sektor bisnis prioritas, yaitu: kesehatan, infrastruktur, pangan, migas, dan kehutanan). b. Total peserta maksimal 20 orang.
5.	Prasyarat	:	Materi dalam Mata Diklat ini disampaikan setelah Peserta mengikuti Mata Diklat: (1) Dasar Hukum Tentang Korupsi Terkait Sektor Bisnis. (2) Praktik Korupsi Dilihat dari Sisi Kelembagaan. (3) Dampak Sosial Korupsi. (4) Cara Mencegah Korupsi pada Korporasi: Praktik dan Strategi. (5) Insentif dan Sanksi pada Korporasi. (6) Elemen-elemen Program Antikorupsi
6.	Alokasi Waktu	:	4 Jam Pelajaran @45 menit = 180 Menit.
7.	Tempat	:	Ruang kelas ditata dalam bentuk setengah lingkaran.
8.	Deskripsi Umum	:	Mata Diklat ini mencakup kemampuan untuk mengelola konflik kepentingan sebagai salah satu kunci dalam menjaga integritas sebuah entitas. Mata Diklat ini menyajikan kerangka, <i>tool</i> dan instrumen untuk mencegah, mendeteksi dan mengelola konflik kepentingan dengan menggunakan referensi internasional seperti OECD maupun praktik yang sudah dilakukan oleh perusahaan.
9.	<i>Outcome</i>	:	Terbentuknya korporasi berintegritas (antikorupsi, tidak memberi suap/gratifikasi, transparan, dan akuntabel).
10.	Tujuan Pembelajaran		
	a. Kompetensi Dasar	:	Peserta pembelajaran mampu menerapkan strategi pengelolaan konflik kepentingan sebagai kunci dalam menjaga integritas korporasi.
	b. Indikator Keberhasilan	:	1. Mampu menjelaskan konsep konflik kepentingan. 2. Mampu menerapkan strategi mengelola konflik kepentingan. 3. Mampu menguraikan hubungan konflik kepentingan, <i>good corporate governance</i> , kepemimpinan dan korupsi, serta contoh kasus konflik kepentingan.

NO	INDIKATOR KEBERHASILAN	MATERI POKOK	SUBMATERI POKOK	METODE	ALAT BANTU/MEDIA	ALOKASI WAKTU	KRITERIA PENILAIAN (INDIKATOR)	BOBOT NILAI (%)	REFERENSI
1.	Mampu Menjelaskan Konsep Konflik Kepentingan	Konsep Konflik Kepentingan	1. Definisi Konflik Kepentingan 2. Tipe Konflik Kepentingan 3. Pola Konflik Kepentingan	1. Ceramah interaktif 2. Tanya jawab	1. LCD Projector 2. Laptop 3. Bahan tayang materi 4. Modul 5. Buku referensi 6. <i>Whiteboard</i> + spidol 7. <i>Flipchart</i>	1 Jam Pelajaran (45 menit)	Kemampuan Pengetahuan	30	Sesuai Daftar Pustaka pada <b>Modul Pengelolaan Konflik Kepentingan</b>
2.	Mampu Menerapkan Strategi Mengelola Konflik Kepentingan	Strategi Mengelola Konflik Kepentingan	1. Membangun <i>Value</i> dan Etika Kerja Korporasi 2. Membangun Komunikasi dengan Pendidikan dan Penyuluhan 3. Mengembangkan Keterbukaan dengan Teknologi 4. Penegakan Hukum/ <i>Internal Control</i> 5. <i>Tools</i> Pengendalian Konflik Kepentingan	1. Ceramah interaktif 2. Tanya jawab 3. <i>Small group discussion</i> membahas kasus	1. LCD <i>Projector</i> 2. Laptop 3. Bahan tayang materi 4. Modul 5. Buku referensi 6. <i>Whiteboard</i> + spidol 7. <i>Flipchart</i>	1 Jam Pelajaran (45 menit)	Kemampuan Aplikasi	30	Sesuai Daftar Pustaka pada <b>Modul Pengelolaan Konflik Kepentingan</b>
3.	Mampu Menguraikan Hubungan Konflik Kepentingan, <i>Good Governance</i> , Kepemimpinan dan Korupsi, serta Contoh Kasus Konflik Kepentingan	Hubungan Konflik Kepentingan, <i>Good Corporate Governance</i> , Kepemimpinan dan Korupsi, serta Contoh Kasus Konflik Kepentingan	1. Konflik Kepentingan dan Jabatan 2. Hubungan Konflik Kepentingan dan <i>Good Corporate Governance</i> 3. Fungsi Kepemimpinan dalam Penegakan Budaya Kerja yang Beretika 4. Contoh-contoh Kasus Konflik Kepentingan dan Penanganannya	1. Ceramah interaktif 2. Tanya jawab 3. <i>Small group discussion</i> membahas kasus	1. LCD <i>Projector</i> 2. Laptop 3. Bahan tayang materi 4. Modul 5. Buku referensi 6. <i>Whiteboard</i> + spidol 7. <i>Flipchart</i>	2 Jam Pelajaran (90 menit)	Kemampuan Analisis	40	Sesuai Daftar Pustaka pada <b>Modul Pengelolaan Konflik Kepentingan</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Setiap fungsi dalam struktur organisasi pada dasarnya mempunyai peran dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi yang baik untuk mencapai taraf kelas dunia maka harus mengatur setiap fungsi di organisasi tersebut *accountable*. Sistem tata kelola organisasi juga harus mampu memaksa setiap individu yang menjalankan patuh dengan nilai-nilai organisasi. Untuk itu sebuah organisasi wajib membuat aturan main (kebijakan, prosedur, intruksi kerja dan peraturan internal) untuk menjadi pedoman bagi seluruh individu dalam menjalankan aktifitas sesuai fungsi dan wewenangnya. Untuk itu beberapa perusahaan kelas dunia dalam implementasinya juga melakukan sertifikasi beberapa standar persyaratan manajemen, baik sertifikasi organisasi maupun individu (sertifikasi profesi) sebagai pengakuan komitmen untuk pelaksanaan manajemen standar tinggi.

Dalam banyak kasus tatkala organisasi tidak mempunyai sistem yang baik maka dalam menjalankan roda organisasi akan dipenuhi ketidakjelasan fungsi pelaksanaan serta kehilangan fungsi pengawasan sehingga organisasi menjadi tidak efisien. Akibatnya orang-orang yang menjalankan fungsi-fungsi pelaksanaan kegiatan di segala tingkatan yang rawan untuk melakukan penyimpangan praktik-praktik kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN). Praktik ini sangat merugikan organisasi, rentan dengan tuntutan dari pemangku kepentingan, baik tuntutan hukum dan sosial. Hal ini dapat mengakibatkan kinerja organisasi menjadi rendah dan menurunkan daya saing organisasi dalam berkompetisi.

Untuk itu, perlu dibuat sistem kelola organisasi yang transparan serta mempunyai tata nilai etika yang tinggi, agar fungsi-fungsi yang ada diisi oleh orang yang mempunyai kompetensi di bidangnya serta cukup beretika dalam menjalankan fungsinya. Kegiatan ini harus dimulai di setiap proses operasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian.

Organisasi harus mampu mengelola peran seluruh fungsi dalam struktur, bebas dari konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya. Orang yang mempunyai wewenang mempunyai kepentingan pribadi ataupun kelompok dalam membuat kebijakan-kebijakan organisasi. Pada saat ini dapat terjadi peluang untuk melakukan penyimpangan-penyimpangan (*abuse of power*), akibat lebih jauh organisasi dirugikan karena proses kebijakannya tidak transparan dan *accountable*. Hal ini berakibat dapat terjadi benturan kepentingan yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan dan dapat berpengaruh buruk kepada kinerja perusahaan.

## B. DESKRIPSI UMUM

Modul **Pengelolaan Konflik Kepentingan** membekali peserta tentang kemampuan untuk mengelola konflik kepentingan sebagai salah satu kunci dalam membangun integritas di seluruh fungsi korporasi. Modul ini menyajikan kerangka, *tool* dan instrumen untuk mencegah, mendeteksi dan mengelola konflik kepentingan dengan menggunakan referensi internasional seperti OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) maupun praktik terbaik yang sudah dilakukan oleh korporasi.

## C. TUJUAN PEMBELAJARAN

### 1. Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta pembelajaran mampu menerapkan strategi pengelolaan konflik kepentingan sebagai kunci dalam membangun integritas korporasi.

### 2. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta:

- a) Mampu menjelaskan konsep konflik kepentingan.
- b) Mampu menerapkan strategi mengelola konflik kepentingan.
- c) Mampu menguraikan hubungan konflik kepentingan, *good corporate governance*, kepemimpinan dan korupsi, serta contoh kasus konflik kepentingan.

## D. MATERI POKOK DAN SUBMATERI POKOK

Dengan mengacu pada tujuan pembelajaran di atas, materi pokok dan submateri pokok dalam Modul **Pengelolaan Konflik Kepentingan** ini adalah:

1.	Konsep Konflik Kepentingan: a) Definisi Konflik Kepentingan b) Tipe Konflik Kepentingan c) Pola Konflik Kepentingan
2.	Strategi Mengelola Konflik Kepentingan: a) Membangun <i>Value</i> dan Etika Kerja Korporasi b) Membangun Komunikasi dengan Pendidikan dan Penyuluhan c) Mengembangkan Keterbukaan dengan Teknologi d) Penegakan Hukum/ <i>Internal Control</i> e) <i>Tools</i> Pengendalian Konflik Kepentingan
3.	Hubungan Konflik Kepentingan, <i>Good Corporate Governance</i> , Kepemimpinan dan Korupsi, serta Contoh Kasus Konflik Kepentingan: a) Konflik Kepentingan dan Jabatan b) Hubungan Konflik Kepentingan dan <i>Good Corporate Governance</i> c) Fungsi Kepemimpinan dalam Penegakan Budaya Kerja yang Beretika d) Contoh-contoh Kasus Konflik Kepentingan dan Penanganannya

Dalam mempelajari materi pokok dan submateri pokok tersebut dapat diajukan pertanyaan-pertanyaan kunci (*key questions*) sebagai berikut:

- ✧ Apa itu konflik kepentingan?
- ✧ Apa saja konflik kepentingan yang terjadi di korporasi?
- ✧ Bagaimana dampak konflik kepentingan terhadap korporasi?
- ✧ Bagaimana mengelola konflik kepentingan sehingga berkontribusi positif terhadap pembangunan integritas korporasi?



## BAB II

# KONSEP KONFLIK KEPENTINGAN



### **Indikator Keberhasilan:**

*Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta mampu menjelaskan konsep konflik kepentingan.*

### **A. DEFINISI KONFLIK KEPENTINGAN**

Definisi konflik kepentingan (*conflict of interest*) mengacu pada *a situation that has the potential to undermine the impartiality of a person because of the possibility of a clash between the person's self-interest and professional interest or public interest*.<sup>1</sup>

Duncan Williamson mengartikan konflik kepentingan sebagai “suatu situasi dalam mana seseorang, seperti petugas publik, seorang pegawai, atau seorang profesional, memiliki kepentingan privat atau pribadi dengan mempengaruhi tujuan dan pelaksanaan dari tugas-tugas kantornya atau organisasinya”.<sup>2</sup>

Kedua definisi ini dapat menjelaskan tentang apa yang dimaksud dengan konflik kepentingan. Terdapat dua hal mengapa konflik kepentingan dipermasalahkan dan menjadi sebuah tindakan yang tidak etis, yaitu:

- Pertama, mempengaruhi kepentingan publik atau kantor untuk kepentingan keuangan pribadi.
- Kedua, mempengaruhi pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meluluskan kepentingan pribadinya.

<sup>1</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/conflict-of-interest.html>. Lihat juga 5 Steps To Manage Conflict of Interest Scenarios, dalam: <http://www.latinbusinesstoday.com/productivity/leadership/2012/12/5-steps-manage-conflict-interest-scenarios>.

<sup>2</sup> <http://blogpsikologi.blogspot.co.id/2016/11/pengertian-dan-contoh-konflik.html>.

Definisi konflik kepentingan bervariasi akan tetapi secara umum mengacu pada keadaan dimana kepentingan pribadi (*private interests*) berbenturan dengan tugas dan tanggung jawab resmi (*formal duties/responsibilities*).

## B. TIPE KONFLIK KEPENTINGAN

Sebab-sebab terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Tujuan tidak dirumuskan dengan jelas.
2. Kekuasaan dan kewenangan yang diperoleh dari peraturan perundang-undangan atau jabatan yang diemban.
3. Perangkapan jabatan, yaitu seorang pejabat menduduki dua atau lebih jabatan sehingga tidak bisa menjalankan jabatannya secara profesional, independen dan akuntabel.
4. Hubungan afiliasi, yaitu hubungan yang dimiliki oleh seseorang pejabat dengan pihak tertentu baik karena hubungan darah, hubungan perkawinan maupun hubungan pertemanan yang dapat mempengaruhi keputusannya.
5. Gratifikasi, yaitu pemberian dalam arti luas yang meliputi pemberian uang, barang, rabat, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma, dan fasilitas lainnya.
6. Kelemahan sistem organisasi, yaitu keadaan yang menjadi kendala bagi pencapaian tujuan pelaksanaan kewenangan penyelenggara negara yang disebabkan karena aturan, struktur dan budaya organisasi yang ada.
7. Ketiadaan kerjasama/kepercayaan (*lack of cooperation/trust*).
8. Kepentingan pribadi (*vested Interest*), yaitu keinginan/kebutuhan seorang penyelenggara negara mengenai suatu hal yang bersifat pribadi.
9. Adanya persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang langka (*competition of scarce resources*).
10. Adanya peran yang tidak jelas/ketiadaan uraian tugas (*unclear roles/lack of job description*).

Konflik kepentingan terjadi ketika kepentingan pribadi bercampur dengan tugas dan tanggung jawab resmi (*conflicts of interest occur when the private interests of an employee interferes with or influences, or appears to interfere with or influence their official duties and responsibilities*).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Procedures for Managing Conflicts of Interest, Professional Standards Command, NSW Police Force, July 2012, p. 8.

Terdapat tiga tipe utama konflik kepentingan, yaitu:

1. *Actual conflict of interest*, yaitu konflik kepentingan yang ada di antara tugas/tanggung jawab resmi dan kepentingan pribadi (*where a conflict exists between your official duties or responsibilities and your private interests*).
2. *Perceived conflict of interest*, yaitu konflik kepentingan yang dipandang bercampur dengan tugas/tanggung jawab resmi yang nyatanya menjadi suatu kasus atau bukan (*where it could be seen by others that your private interests could improperly interfere with or influence you in the performance of your official duties or responsibilities, whether or not this is in fact the case*).
3. *Potential conflict of interest*, yaitu kepentingan pribadi bercampur dengan tugas/tanggung jawab resmi di masa mendatang (*where your private interests could interfere with or influence your official duties or responsibilities in the future*).

Konflik kepentingan dalam perusahaan bisa eksis dalam beberapa jenis situasi. Konflik kepentingan tersebut dapat berupa:<sup>4</sup>

1. Dengan pejabat publik yang kepentingan pribadi bertentangan dengan jabatannya profesionalnya.
2. Dengan karyawan yang bekerja untuk satu perusahaan tetapi yang mungkin memiliki kepentingan pribadi yang bersaing dengan kerjanya.
3. Dengan orang yang memiliki posisi otoritas dalam satu organisasi yang bertentangan dengan kepentingannya dalam organisasi lain.
4. Dengan orang yang memiliki tanggung jawab yang saling bertentangan.

Beberapa bentuk konflik kepentingan yang sering terjadi dan dihadapi oleh seseorang yang mempunyai kewenangan dalam organisasi tersebut antara lain adalah:

- Situasi yang menyebabkan seseorang menerima gratifikasi atau pemberian/penerimaan hadiah atas suatu keputusan/jabatan.
- Situasi yang menyebabkan penggunaan jabatan/instansi untuk kepentingan pribadi/kelompok/golongan.
- Situasi yang menyebabkan informasi rahasia jabatan/instansi dipergunakan untuk kepentingan pribadi/golongan.
- Perangkapan jabatan di beberapa lembaga/instansi/perusahaan yang memiliki hubungan langsung atau tidak langsung, sejenis atau tidak sejenis,

---

<sup>4</sup> <http://blogpsikologi.blogspot.co.id/2016/11/pengertian-dan-contoh-konflik.html>.

sehingga menyebabkan pemanfaatan suatu jabatan untuk kepentingan jabatan lainnya.

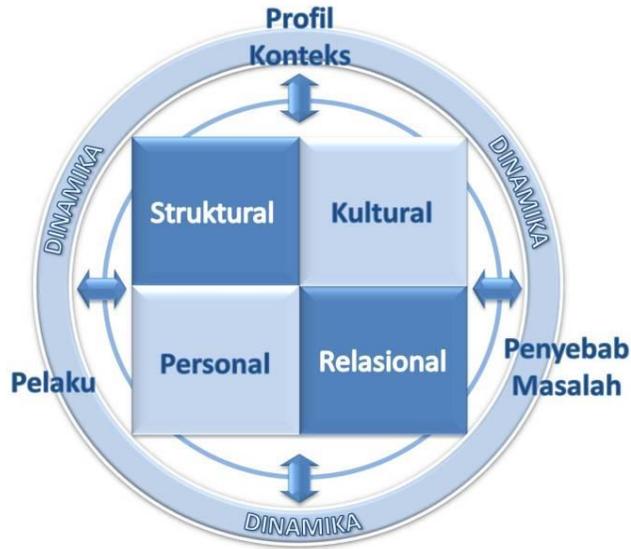
- Situasi dimana dengan kewenangannya bisa memberikan akses khusus kepada pihak tertentu misalnya dalam rekrutmen pegawai tanpa mengikuti prosedur yang seharusnya.
- Situasi yang menyebabkan proses pengawasan tidak mengikuti prosedur karena adanya pengaruh dan harapan dari pihak yang diawasi.
- Situasi dimana kewenangan penilaian suatu obyek kualifikasi dimana obyek tersebut merupakan hasil dari si penilai.
- Situasi dimana adanya kesempatan penyalahgunaan jabatan.
- Situasi dimana seorang pejabat menentukan sendiri besarnya gaji/remunerasi.
- *Moonlighting atau outside employment* (bekerja lain diluar pekerjaan pokoknya).
- Situasi yang memungkinkan penggunaan diskresi yang menyalahgunakan wewenang.

Untuk mengatur tidak terjadinya benturan konflik kepentingan dalam menjalankan fungsinya maka umumnya personil yang terlibat dalam pengambilan keputusan di kegiatan tersebut diminta membuat pernyataan deklarasi tidak ada konflik kepentingan di korporasi.

Dengan demikian, konflik kepentingan secara umum adalah suatu keadaan sewaktu seseorang pada posisi yang diberi kewenangan dan kekuasaan untuk mencapai tugas dari perusahaan atau organisasi yang memberi penugasan, sehingga orang tersebut memiliki kepentingan profesional dan pribadi yang bersinggungan. Persinggungan kepentingan ini dapat menyulitkan orang tersebut untuk menjalankan tugasnya.

### **C. POLA KONFLIK KEPENTINGAN**

Kerangka hubungan kerja dalam setiap aktivitas organisasi secara sistematis dapat dibagi dalam 4 (empat) dimensi hubungan, yaitu; (a) personal, (b) relasional, (c) struktural, dan (d) kultural (Laderach.,et.al. 2007), sebagaimana ditunjukkan pada **Gambar 2.1.**



**Gambar 2.1. Pola Hubungan Kerja dalam Korporasi**

Interaksi hubungan tersebut dapat memunculkan potensi benturan/konflik kepentingan dalam menjalankan kegiatan sehari-hari dalam korporasi.

### **Personal**

Pendekatan konflik kepentingan mempertimbangkan nilai-nilai yang bersifat personal menyangkut karakteristik individu, kepribadian, emosional dan spiritual. Maka nilai-nilai individu ini sangat berperan besar dalam mempengaruhi keputusan-keputusan, dalam praktik sehari-hari untuk posisi strategis maka biasanya perusahaan melakukan *due dilligent* untuk mengetahui jejak rekam dan integritas orang yang akan mengisi posisi-posisi kunci dalam korporasi.

### **Relasional**

Dalam mengelola korporasi, hubungan relasional antar individu, antar suku, antar kelompok, antar lembaga, antar perusahaan, antar pemangku kepentingan, keyakinan dan sebagainya adalah sebuah keniscayaan. Dinamika hubungan para pemangku kepentingan sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Organisasi harus selalu menguji pola hubungan, pola komunikasi, gaya kepemimpinan (*leadership*) dan manajemen dalam pengelolaan situasi konflik yang melibatkan berbagai kelompok pemangku kepentingan. Dalam praktiknya organisasi mengelola benturan konflik kepentingan dengan cara membuat deklarasi terhadap para *stakeholder* bahwa tidak mempunyai hubungan terhadap

satu dengan yang lainnya, jika ada hubungan sebagai saudara maka harus membuat pernyataan/deklarasi.

### **Struktural**

*Design* struktur organisasi sangat penting dalam memastikan efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi. Pembuatan struktur organisasi disesuaikan dengan tingkat kompleksitas sebuah perusahaan, struktur organisasi akan berpengaruh dalam pengambilan keputusan, pola kelembagaan, serta pelibatan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan operasinya. Umumnya konflik kepentingan diatur dalam kebijakan kode etik dan perilaku bisnis.

Fungsi kepatuhan kode etik dan perilaku bisnis menjadi tanggungjawab pimpinan puncak organisasi, beberapa organisasi menempatkan pada fungsi QHSSE (*Quality Health Safety Security and Environment*) dan Internal Audit. Pada organisasi yang sangat besar mempunyai divisi kepatuhan tersendiri yang memastikan bahwa semua kebijakan perusahaan dipatuhi oleh seluruh *stakeholder*, hal ini bisa melalui audit berkala maupun melalui *whistle blower*. Pada skala proyek maka biasanya dibentuk Komite Etik yang memastikan nilai-nilai organisasi dipatuhi dan dilaksanakan oleh personel atau semua pemangku kepentingan.

### **Kultural**

Kegiatan organisasi akan berinteraksi dengan lingkungan. Maka nilai-nilai kultur yang ada dalam lingkungan akan memberikan pengaruh bagaimana organisasi melakukan kegiatan operasinya. Benturan konflik kepentingan antara organisasi dan lingkungan hendaknya dihindari dengan mempertimbangkan nilai-nilai budaya sebagai bentuk harmonisasi dari perbedaan latar belakang suku, bahasa (*ethno-linguistic background*) dan keyakinan agama.

Keempat dimensi hubungan di atas dapat digunakan sebagai alat analisis (*tools*) bagi perencana dan pemangku kepentingan lain dalam merumuskan rencana organisasi untuk mengelola konflik kepentingan.

Dari semua kasus di atas dapat disimpulkan bahwa ketika seseorang atau kelompok mempunyai kepentingan terhadap suatu hal, keadaan, atau kasus maka mereka akan mencoba mengintervensi permasalahan tersebut guna melindungi hak-hak atau kepentingan mereka. Dalam bentuk apapun konflik itu, semuanya mengandalkan kekuasaan, dimana etika atau bahkan hukum dilanggar.

Keterkaitan dengan etika profesi adalah, ketika menghadapi konflik seperti ini maka harus ingat dengan kode etik, nilai integritas akan sangat dinilai oleh semua orang. Ambil contoh seorang auditor, dia tidak diijinkan memeriksa laporan keuangan perusahaan yang masih mempunyai relasi dengannya karena hal ini akan mempengaruhi hasil audit. Adanya kode etik profesi diharapkan orang yang mempunyai profesi bisa terlepas dari konflik dan menjunjung profesi.

Berikut adalah contoh kerugian korporasi atas hasil tuntutan hukum disebabkan berbagai kasus karena melanggar etika bisnis (**Tabel 2.1**).

**Tabel 2.1. Contoh Kerugian Korporasi atas Hasil Tuntutan Hukum  
Disebabkan Berbagai Kasus karena Melanggar Etika Bisnis**

Perusahaan	Tahun	Penalti (US\$)
Siemens AG	2008	1.6 billion
KBR and Haliburton	2009	579 million
Total SA	2013	398 million
Technip SA	2011	338 million

Sumber: *SEC Enforcement Actions, FCPA Cases*

Melihat uraian di atas, maka dampak dari konflik kepentingan bagi korporasi paling tidak sebagai berikut:

1. Memberikan ruang berperilaku KKN.
2. Organisasi tidak efisien.
3. Kerugian sumber daya.
4. Memperlemah daya saing.
5. Citra perusahaan rendah.
6. Perusahaan tidak berkembang.

Di samping itu, efek konflik kepentingan dalam korporasi di antaranya adalah:

1. Penyimpangan wewenang.
2. Stres.
3. Ketidakhadiran/bolos bekerja.
4. *Staff turnover*.
5. *De-motivation*.
6. Tidak produktif.

#### D. LATIHAN

Setelah anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal-soal latihan berikut:

1. Jelaskan definisi konflik kepentingan?
2. Jelaskan bentuk-bentuk konflik kepentingan?
3. Apa dampak konflik kepentingan terhadap korporasi?
4. Mengapa konflik kepentingan mengakibatkan KKN?
5. Mengapa urgen melakukan pengelolaan konflik kepentingan?

#### E. RANGKUMAN

Konflik kepentingan adalah keadaan dimana kepentingan pribadi (*private interests*) berbenturan dengan tugas dan tanggung jawab resmi (*formal duties/responsibilities*). Konflik kepentingan dipermasalahan dan menjadi sebuah tindakan yang tidak etis karena dua hal. Pertama, mempengaruhi kepentingan publik atau kantor untuk kepentingan keuangan pribadi. Kedua, mempengaruhi pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meluluskan kepentingan pribadinya. Tiga tipe utama konflik kepentingan adalah: (a) *Actual conflict of interest*. (b) *Perceived conflict of interest*. (c) *Potential conflict of interest*. Hubungan kerja pada korporasi secara sistematis dapat dibagi dalam 4 (empat) dimensi, yaitu: (a) personal, (b) relasional, (c) struktural, dan (d) kultural. Interaksi hubungan tersebut dapat memunculkan potensi benturan/konflik kepentingan dalam menjalankan kegiatan sehari-hari dalam korporasi.

#### F. EVALUASI MATERI

Setelah anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal-soal evaluasi berikut:

No.	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Konflik kepentingan menunjukkan situasi yang menyebabkan penggunaan jabatan/instansi untuk kepentingan pribadi/kelompok/golongan.		
2.	Untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan, korporasi biasanya melakukan <i>due dilligent</i> untuk mengetahui jejak rekam dan integritas orang yang akan mengisi posisi-posisi kunci dalam korporasi.		
3.	Konflik kepentingan dapat meningkatkan citra korporasi.		

4.	Konflik kepentingan umumnya diatur dalam kebijakan kode etik dan perilaku bisnis.		
5.	Komite Etik memastikan nilai-nilai korporasi dipatuhi dan dilaksanakan oleh personel atau semua pemangku kepentingan.		
<i>SCORE (?)</i>			

**G. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT**

Sejauhmana anda dapat menyelesaikan Latihan dan Evaluasi Materi yang ada pada Bab ini? Apabila anda telah mampu menjawab Latihan dan Evaluasi Materi pada Bab ini, berarti anda telah menguasai materi ini dengan baik dan benar. Akan tetapi, jika anda masih merasa ragu dengan pemahaman anda mengenai materi yang terdapat pada Bab ini serta adanya keraguan dan kesalahan dalam menjawab Latihan dan Evaluasi Materi, maka disarankan anda mempelajari kembali secara lebih intensif dengan membaca ulang materi dalam modul ini, membaca bahan referensi yang dipergunakan, berdiskusi dengan pengajar/fasilitator dan juga dengan sesama peserta Diklat lainnya.



## BAB III

# STRATEGI MENGELOLA KONFLIK KEPENTINGAN



### **Indikator Keberhasilan:**

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta mampu menerapkan strategi mengelola konflik kepentingan.

#### **A. MEMBANGUN *VALUE* DAN ETIKA KERJA KORPORASI**

Membangun *value*/nilai organisasi serta melembagakan menjadi kata kunci perusahaan dalam menciptakan budaya kerja yang berintegritas hal ini akan menaikan standar moral perusahaan di mana hasil akhirnya mempunyai daya saing tinggi.

Definisi dari nilai, moral dan etika adalah sebagai berikut.

- **Nilai** adalah sesuatu yang meningkatkan eksistensi dan kebermaknaan hidup; sehingga diupayakan untuk dicapai, dikuasai, atau dipertahankan (Hollis & Hollis, 1976).
- **Nilai** merupakan standar atau patokan yang membimbing tindakan, sikap, perbandingan, penilaian, dan penetapan diri (Rokeah, 1980).
- **Nilai** adalah sesuatu yang oleh seseorang dianggap baik atau penting dalam hidupnya, sehingga dikehendaki, diinginkan, disukai, dan harus dilakukan.
- **Moral** adalah hal yang mendorong manusia untuk melakukan tindakan-tindakan yang baik sebagai “*kewajiban*” atau “*norma*”.
- **Moralitas** adalah kualitas dalam perbuatan manusia yang berkaitan dengan baik dan buruk.
- **Etika:** bidang kajian (ilmu) yang membahas tentang baik-buruk atau benar-salah.
- **Etika:** Nilai-nilai atau norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bagaimana cara menyusun nilai-nilai organisasi serta diberikan contoh pembuatan etika organisasi serta bagaimana agar individu pada organisasi dalam menjalankan kebijakannya tidak mempunyai konflik kepentingan.

Untuk itu, organisasi bisa menjalankan strategi-strategi agar semua orang patuh dengan nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan. Strategi-strategi tersebut antara lain:

- 1) Membuat pernyataan deklarasi tidak mempunyai konflik kepentingan serta patuh terhadap kebijakan Kode Etik dan Perilaku Bisnis.
- 2) Meningkatkan kesadaran akan pemahaman Kode Etik dan Perilaku Bisnis dengan cara pendidikan dan pelatihan.
- 3) Penegakan *internal control*.
- 4) Penggunaan teknologi berbasis teknologi informasi (IT) misal tender dilakukan secara *e-transaction* agar *traceable* dan *auditable*.
- 5) Kepemimpinan yang beretika.
- 6) Membudayakan nilai-nilai organisasi.

Etika kerja adalah sistem nilai atau norma yang digunakan oleh seluruh karyawan perusahaan, termasuk pimpinannya dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Perusahaan dengan etika kerja yang baik akan memiliki dan mengamalkan nilai-nilai yang luhur, yakni: kejujuran, keterbukaan, loyalitas kepada perusahaan, konsisten pada keputusan, dedikasi kepada *stakeholder*, kerja sama yang baik, disiplin, dan bertanggung jawab. Dengan mengamalkan nilai-nilai luhur ini, maka karyawan tersebut bisa disebut karyawan yang berintegritas.

Definisi integritas mengacu pada mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Perusahaan harus menetapkan kebijakan etika kerja sebagai nilai yang akan dilaksanakan serta dipatuhi oleh seluruh individu yang ada dalam organisasi tersebut. Ini untuk menyelaraskan tujuan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai perusahaan, harmonisasi nilai ini akan menumbuhkan produktivitas tinggi karena keputusan-keputusan yang dibuat mengikuti kaidah transparan dan *accountable*.

## **B. MEMBANGUN KOMUNIKASI DENGAN PENDIDIKAN DAN PENYULUHAN**

Untuk membudayakan budaya kerja yang beretika di seluruh sektor industri, maka perlu adanya pendidikan dan penyuluhan dengan melibatkan semua

stakeholder. Pendidikan dan penyuluhan menjadi kebutuhan mendasar dalam meningkatkan kesadaran pemahaman individu akan etika kerja. Dalam prakteknya pendidikan ini bisa dilakukan dengan membuat kelas sendiri dibantu oleh pelatih/fasilitator yang memenuhi kualifikasi agar pelatihan bisa berjalan efektif. Metode *workshop* dengan 40 teori dan 60 persen latihan akan lebih efektif, untuk mengukur tingkat efektifitasnya bisa dilakukan *pre-test* dan *post-test* setelah pelatihan.

Peran Fasilitator menjadi sangat penting dalam mengukur efektifitas pembelajaran ini, diharapkan dengan melakukan *workshop*, pelatihan maka kesadaran budaya kerja yang beretika menjadi budaya bagi seluruh entitas stakeholder.

Pelatihan yang bagus harus mampu mengukur pemahaman peserta pelatihan sebelum dan sesudah pelatihan, jika *graphic* pemahaman meningkat maka bisa dikatakan proses pembelajaran berjalan efektif.

Untuk itu perlu dikembangkan *checklist/questionnaire* yang harus diisi oleh peserta dan dilakukan penilaian, Penilaian peserta terhadap Fasilitator, pengajar juga harus disiapkan agar mendapat umpan balik dari dua arah guna perbaikan dalam metode pembelajaran.

### **C. MENGEMBANGKAN KETERBUKAAN DENGAN TEKNOLOGI**

Memasuki era Teknologi berbasis IT menjadi dasar kecepatan mengolah informasi sebagai dasar pengambilan keputusan. Data-data yang ada menjadi sangat mudah ditelusuri kapan direkam, oleh siapa dicatat dan sebagainya, maka ini menjadi kaidah dasar *traceability*/mampu telusur yang diharapkan menjadi dasar keputusan yang *accountable*.

Oleh karena itu untuk mewujudkan *good governance* salah satu upayanya adalah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Teknologi informasi dan komunikasi menjanjikan efisiensi, kecepatan penyampaian informasi, jangkauan yang global dan transparansi.

Perkembangan teknologi informasi telah merubah banyak aspek kehidupan manusia, dan hampir tidak ada aspek dari kehidupan modern yang bisa dipisahkan dari kemajuan IT (*Information Technology*). Bersama dengan

perkembangan perdagangan global, kemajuan IT yang luar biasa bergerak saling melengkapi dan mempengaruhi.

Keterbukaan (transparansi) muncul sebagai sebuah paradigma tersendiri, atau dengan kata lain menjadi 'semangat jaman' (*geist*) yang tak terbendung. Satu hal yang patut dicatat, bahwa pelayanan publik yang bertolak dari asas-asas transparansi, akuntabilitas serta mengandung prinsip: kesederhanaan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, kemudahan akses dan sebagainya akan sangat sulit diimplementasikan dalam tugas sehari-harinya bila tanpa mengadopsi kemajuan IT dan memanfaatkannya di dalam penerapan. Secara empirik, sudah terbukti bahwa peningkatan kinerja yang transparan, terukur, dan *auditable* tidak bisa dilepaskan dari pembangunan sarana dan prasarana IT.

Untuk korporasi yang memanfaatkan sumber pendanaan dari pemerintah maka pembangunan sarana dan prasarana IT ini menjadi keniscayaan sesuai dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Dalam implemtasi teknologi berbasis IT ini korporasi-korporasi bisa mengembangkan misalkan transaksi berbasis *e-procurement*, *SAP* dan lain sebagainya.

Tujuan memanfaatkan teknologi IT ini sebagai berikut:

- 1) Menyediakan informasi yang akurat yang menjadi dasar pengambilan keputusan.
- 2) Meningkatkan transparansi dalam menyampaikan informasi yang menjadi basis pengambilan keputusan.
- 3) Meningkatkan akuntabilitas bagi semua pengambil keputusan dikarenakan data-data mudah diakses dan *traceable*.

#### **D. PENEGAKAN HUKUM/INTERNAL CONTROL**

Definisi pengendalian internal: apakah yang dimaksud pengendalian internal? Pengendalian internal, sebagian ada yang menyebut pengendalian intern atau pengawasan internal, adalah istilah yang diserap dari *internal controls*. Istilah tersebut merujuk pada proses dalam entitas (organisasi, termasuk perusahaan), dipengaruhi oleh Dewan Komisaris (atau dewan pengawas serupa), manajemen, dan personel lainnya, dirancang untuk memberikan jaminan yang layak agar entitas mencapai tujuan-tujuannya.

Tujuan-tujuan entitas dikelompokkan menjadi tiga kategori (COSO, 2013):

1. Efektivitas dan efisiensi operasi.
2. Keandalan atau reliabilitas pelaporan keuangan.
3. Kepatuhan dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Berikut adalah rumusan asli definisi pengendalian internal menurut COSO (2013): *Internal control is a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.*

Pengendalian internal seharusnya memainkan peran penting dalam mendeteksi dan mencegah kecurangan serta melindungi aset organisasi, baik yang berwujud (misalnya, persediaan, aset tetap, dan kas) maupun yang tidak berwujud (misalnya reputasi, hak atas kekayaan intelektual, dan merek dagang).

Apakah komponen pengendalian internal?

Kerangka pengendalian internal COSO (2013) menetapkan lima komponen pengendalian internal seperti ditunjukkan pada **Gambar 3.1**.



**Gambar 3.1. Pengendalian Internal**

1. **Suasana atau Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)**

Lingkungan pengendalian mencakup standar, proses, dan struktur yang menjadi landasan terselenggaranya pengendalian internal di dalam organisasi secara menyeluruh. Lingkungan pengendalian tercermin dari suasana dan

kesan yang diciptakan dewan komisaris dan manajemen puncak mengenai pentingnya pengendalian internal dan standar perilaku yang diharapkan.

Manajemen mempertegas harapan atau ekspektasi itu pada berbagai tingkatan organisasi. Subkomponen lingkungan pengendalian mencakup integritas dan nilai etika yang dianut organisasi; parameter-parameter yang menjadikan dewan komisaris mampu melaksanakan tanggung jawab tata kelola; struktur organisasi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab; proses untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten; serta kejelasan ukuran kinerja, insentif, dan imbalan untuk mendorong akuntabilitas kinerja. Lingkungan pengendalian berdampak luas terhadap sistem pengendalian internal secara keseluruhan.

## 2. **Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)**

COSO merumuskan definisi risiko sebagai kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang akan berdampak merugikan bagi pencapaian tujuan. Risiko yang dihadapi organisasi bisa bersifat internal (berasal dari dalam) ataupun eksternal (bersumber dari luar). Penilaian risiko adalah proses dinamis dan berulang (iteratif) untuk mengenali (identifikasi) dan menilai (analisis) risiko atas pencapaian tujuan. Risiko yang teridentifikasi selanjutnya dibandingkan dengan tingkat toleransi risiko yang telah ditetapkan.

Penilaian risiko menjadi landasan bagi pengelolaan atau manajemen risiko. Salah satu prakondisi bagi penilaian risiko adalah penetapan tujuan-tujuan yang saling terkait pada berbagai tingkatan entitas. Manajemen harus menetapkan tujuan dalam kategori operasi, pelaporan keuangan, dan kepatuhan dengan jelas sehingga risiko-risiko terkait bisa diidentifikasi dan dianalisis. Manajemen juga harus mempertimbangkan kesesuaian tujuan dengan entitas. Penilaian risiko mengharuskan manajemen untuk mempertimbangkan dampak perubahan lingkungan eksternal serta perubahan model bisnis entitas itu sendiri yang berpotensi mengakibatkan pengendalian internal yang ada tidak efektif lagi.

## 3. **Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)**

Aktivitas-aktivitas pengendalian mencakup tindakan-tindakan yang ditetapkan melalui satu set kebijakan dan prosedur (misalnya prosedur operasi standar atau SOP) untuk membantu memastikan dilaksanakannya arahan manajemen dalam rangka meminimalkan risiko atas pencapaian tujuan.

Aktivitas-aktivitas pengendalian dilaksanakan pada semua tingkatan entitas, pada berbagai tahap proses bisnis, dan dalam setting atau konteks teknologi yang digunakan. Aktivitas pengendalian ada yang bersifat preventif atau detektif, Aktivitas pengendalian juga bisa manual atau otomatis, contohnya adalah aktivitas otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi, dan evaluasi kinerja. Pembagian tugas harus erat terkait dengan dengan proses pemilihan dan pengembangan aktivitas pengendalian. Jika pembagian tugas dianggap tidak praktis, manajemen harus memilih dan mengembangkan alternatif aktivitas pengendalian.

#### 4. **Informasi dan Komunikasi (*information and Communication*)**

Entitas memerlukan informasi demi terselenggaranya tanggung jawab pengendalian internal yang mendukung pencapaian tujuan. Manajemen harus memperoleh, menghasilkan, dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas, baik yang berasal dari sumber internal maupun eksternal, untuk mendukung komponen-komponen pengendalian internal lainnya berfungsi sebagaimana mestinya.

Komunikasi sebagaimana yang dimaksud dalam kerangka pengendalian internal COSO adalah proses iteratif dan berkelanjutan untuk memperoleh, membagikan, dan menyediakan informasi. Komunikasi internal harus menjadi sarana diseminasi informasi di dalam organisasi, baik dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, maupun lintas fungsi.

#### 5. **Pemantauan (*Monitoring*)**

Pemantauan mencakup evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau kombinasi dari keduanya yang dimaksudkan untuk memastikan tiap-tiap komponen pengendalian internal ada dan berfungsi sebagaimana mestinya.

Pada umumnya, ada 4 (empat) kategori pengendalian internal yang dibentuk dalam suatu perusahaan untuk kepentingan manajemen, yaitu:

##### 1. **Tersedia Data yang Dapat Dipercaya.**

Manajemen harus mempunyai sumber informasi yang akurat atas operasi perusahaan. Beragam informasi dengan area yang luas akan sangat membantu manajemen untuk mengambil keputusan yang tepat.

## 2. Pengamanan atas Harta Perusahaan dan Sistem Pencatatan

Bentuk fisik dari harta perusahaan dapat dicuri, disalahgunakan, dan rusak karena kecerobohan, kecuali hal-hal tersebut dilindungi dengan pengawasan yang cukup memadai. Hal yang sama akan terjadi dengan harta perusahaan yang tidak berbentuk fisik seperti piutang, dokumen-dokumen penting, dan catatan lainnya, sehingga harus dilakukan peningkatan sistem pengamanan harta perusahaan tertentu dan catatan atau dokumen enting lainnya. Dengan sistem komputer, jumlah data yang tersimpan dalam *file magnetic tape* juga dapat dicuri dan dimusnahkan, sehingga pengawasan dan pengamanan atas sistem komputerisasi harus dilakukan dengan ketat.

## 3. Mempromosikan Efisiensi dalam Bidang Operasional.

Pengawasan yang berada dalam organisasi perusahaan bertujuan untuk menghindari duplikasi pekerjaan, melindungi segala hal yang mempengaruhi bidang usaha, dan hal-hal lain atas penggunaan sumber-sumber dalam perusahaan yang tidak efisien.

## 4. Menyarankan Dipatuhinya Semua Kebijakan Tertulis

Manajemen mempunyai suatu misi yang ingin dicapai dengan sistem dan prosedur, serta peraturan-peraturan perusahaan. Sistem pengendalian intern diciptakan agar dapat dilakukan oleh semua karyawan perusahaan.

### E. TOOLS PENGENDALIAN KONFLIK KEPENTINGAN

Pengendalian konflik kepentingan dapat dilakukan dengan mengikuti tahapan sebagai berikut:

#### 1. Identifikasi Situasi Konflik Kepentingan

Pada tahapan ini akan dilakukan identifikasi terhadap situasi yang termasuk dalam kategori konflik kepentingan. Dalam hal ini diperlukan penjabaran yang jelas mengenai situasi dan hubungan afiliasi yang menimbulkan konflik kepentingan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing organisasi yang bersangkutan. Identifikasi tentang situasi konflik kepentingan harus konsisten dengan ide dasar bahwa ada berbagai situasi dimana kepentingan pribadi dan hubungan afiliasi seorang penyelenggara negara dapat menimbulkan konflik kepentingan.

## 2. Penyusunan Kerangka Kebijakan

Dalam penyusunan kerangka kebijakan penanganan konflik kepentingan, terdapat beberapa aspek pokok yang saling terkait dan perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Pendefinisian konflik kepentingan yang berpotensi membahayakan integritas lembaga dan individu.
- b. Komitmen pimpinan dalam penerapan kebijakan konflik kepentingan.
- c. Pemahaman dan kesadaran yang baik tentang konflik kepentingan untuk mendukung kepatuhan dalam penanganan konflik kepentingan.
- d. Keterbukaan informasi yang memadai terkait dengan penanganan konflik kepentingan.
- e. Keterlibatan para *stakeholder* dalam penanganan konflik kepentingan.
- f. Monitoring dan evaluasi kebijakan penanganan konflik kepentingan.
- g. Pengembangan dan penyesuaian kebijakan serta prosedur penanganan konflik kepentingan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi di atas.

## 3. Penyusunan Strategi Penanganan Konflik Kepentingan

Kebijakan konflik kepentingan perlu didukung oleh sebuah strategi yang efektif berupa:

- a. Penyusunan kode etik.
- b. Pelatihan, arahan serta konseling yang memberi contoh-contoh praktis dan langkah-langkah untuk mengatasi situasi-situasi konflik kepentingan.
- c. Deklarasi konflik kepentingan dengan cara sebagai berikut:
  - Pelaporan atau pernyataan awal (*disclosure*) tentang adanya kepentingan pribadi yang dapat bertentangan dengan pelaksanaan jabatannya.
  - Pelaporan dan pernyataan lanjutan apabila terjadi perubahan kondisi setelah pelaporan dan pernyataan awal.
  - Pelaporan mencakup informasi yang rinci untuk bisa menentukan tingkat konflik kepentingan dan bagaimana menanganinya.
- d. Dukungan kelembagaan dalam bentuk:
  - Dukungan administrasi yang menjamin efektivitas proses pelaporan sehingga informasi dapat dinilai dengan benar dan dapat terus diperbaharui.
  - Pelaporan dan pencatatan kepentingan pribadi dilakukan dalam dokumen-dokumen resmi agar lembaga yang bersangkutan dapat menunjukkan bagaimana lembaga tersebut mengidentifikasi dan menangani konflik kepentingan.

#### 4. Penyiapan Serangkaian Tindakan untuk Menangani Konflik Kepentingan

Untuk menangani konflik kepentingan diperlukan serangkaian tindakan yang jelas apabila seseorang berada dalam situasi konflik kepentingan.

Penyiapan tindakan-tindakan tersebut diperlukan sebagai langkah lanjutan setelah seseorang yang mempunyai kewenangan karena jabatannya melaporkan situasi konflik kepentingan yang dihadapinya, mengingat keberadaan laporan tersebut tidak menjamin bahwa seorang pejabat tersebut telah keluar dari situasi konflik kepentingan. Selain itu penyiapan tindakan ini juga diperlukan pada saat konflik kepentingan telah terjadi walaupun tanpa adanya pelaporan dari yang bersangkutan.

Serangkaian tindakan yang dapat disiapkan sebagai langkah lanjutan dalam menangani konflik kepentingan yang dapat digunakan sebagai pedoman oleh organisasi atau lembaga dimana seseorang tersebut bekerja antara lain adalah:

- a. Pengurangan (divestasi) kepentingan pribadi Penyelenggara Negara dalam jabatannya.
- b. Penarikan diri (*recusal*) dari proses pengambilan keputusan dimana seorang pejabat memiliki kepentingan.
- c. Membatasi akses atas informasi tertentu apabila yang bersangkutan memiliki kepentingan.
- d. Mutasi ke jabatan lain yang tidak memiliki konflik kepentingan.
- e. Mengalih tugas dan tanggung jawab yang bersangkutan.
- f. Pengunduran diri dari jabatan yang menyebabkan konflik kepentingan.
- g. Mengintensifkan pengawasan terhadap seseorang tersebut.
- h. Pemberian sanksi yang tegas bagi yang melanggarnya.

#### F. LATIHAN

Setelah Anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal latihan berikut:

- 1) Jelaskan definisi nilai?
- 2) Jelaskan pengertian pengendalian internal?
- 3) Apa tujuan penegakan pengendalian internal?
- 4) Mengapa IT menjadi sangat penting dalam penegakan kepatuhan etika kerja?
- 5) Bagaimana melakukan pengendalian terhadap konflik kepentingan?

## G. RANGKUMAN

Dalam menekan adanya penyimpangan penggunaan kekuasaan yang melekat pada jabatan maka dibutuhkan pendekatan strategi yang tepat, di antaranya membangun nilai organisasi serta melembagakan menjadi kata kunci perusahaan dalam menciptakan kepatuhan budaya kerja yang berintegritas, dalam pelaksanaannya dibutuhkan penegakan internal seperti melakukan audit sebagai fungsi pengawasan yang *independent*, membuka ruang informasi yang transparan, serta menyediakan program *whistle blower* dimana program *reward* dan *punishment* dijalankan. Perusahaan juga harus menyediakan program pendidikan dan pelatihan yang cukup bagi seluruh pekerja akan nilai-nilai kebijakan etika, minimal bagi pekerja yang baru bergabung dengan disertai membuat deklarasi komitmen mematuhi kebijakan etika kerja.

## H. EVALUASI MATERI

Setelah Anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal-soal evaluasi berikut:

No	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Etika adalah nilai-nilai atau norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya.		
2.	Pengendalian internal memainkan peran penting dalam mendeteksi dan mencegah kecurangan serta melindungi aset organisasi, baik yang berwujud (misalnya, persediaan, aset tetap, dan kas) maupun yang tidak berwujud (misalnya reputasi, hak atas kekayaan intelektual, dan merek dagang).		
3.	Meningkatkan kesadaran akan pemahaman Kode Etik dan Perilaku Bisnis dengan cara pendidikan dan pelatihan adalah salah satu strategi mengelola konflik kepentingan.		
4.	Penggunaan teknologi IT bisa meningkatkan transparansi.		
5.	Identifikasi penilaian resiko perusahaan hanya pekerjaan yang sia-sia dan tidak memberi nilai tambah.		
<i>SCORE (?)</i>			

**I. UNPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT**

Sejauhmana anda dapat menyelesaikan Latihan dan Evaluasi Materi yang ada pada Bab ini? Apabila anda telah mampu menjawab Latihan dan Evaluasi Materi pada Bab ini, berarti anda telah menguasai materi ini dengan baik dan benar. Akan tetapi, jika anda masih merasa ragu dengan pemahaman anda mengenai materi yang terdapat pada Bab ini serta adanya keraguan dan kesalahan dalam menjawab Latihan dan Evaluasi Materi, maka disarankan anda mempelajari kembali secara lebih intensif dengan membaca ulang materi dalam modul ini, membaca bahan referensi yang dipergunakan, berdiskusi dengan pengajar/fasilitator dan juga dengan sesama peserta Diklat lainnya.

## BAB IV

# HUBUNGAN KONFLIK KEPENTINGAN, *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*, KEPEMIMPINAN DAN KORUPSI



### **Indikator Keberhasilan:**

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta mampu menguraikan hubungan konflik kepentingan, *good corporate governance*, kepemimpinan dan korupsi.

#### **A. KONFLIK KEPENTINGAN DAN JABATAN**

Setelah diuraikan pada bab sebelumnya tentang definisi konflik kepentingan dan juga dampak-dampak konflik kepentingan terhadap kinerja organisasi maka perlu dibuat suatu pengawasan terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi. Untuk itu *design* organisasi harus mampu menjawab tantangan ini. Efektivitas pengawasan sangat dipengaruhi design struktur organisasi. Semakin kompleks perusahaan maka semakin diperlukan fungsi pengawasan dan pengendalian yang ketat.

Dalam beberapa *best practice* maka wewenang-wewenang itu dipecah sesuai dengan tingkat jabatan yang ada, hal ini dibuat agar fungsi kendali dan pengawasan terhadap penggunaan wewenang dalam jabatan bisa efektif. Perlu juga dipertimbangkan untuk persetujuan-persetujuan dengan dampak resiko tinggi dilakukan dengan konsensus beberapa pejabat, hal ini untuk menekan resiko yang berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi. Dengan memastikan bahwa wewenang yang melekat dalam setiap jabatan yang ada diawasi dan dikendalikan maka bisa menekan penyalahgunaan wewenang untuk kepentingan pribadi, kelompok maupun golongannya.

#### **B. HUBUNGAN KONFLIK KEPENTINGAN DAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

Istilah "*good governance*" mulai muncul dan populer di Indonesia sekitar tahun 1990-an. Dalam penyelenggaraan pemerintahan kita, "*good governance*" menjadi sangat penting dan strategis, mengingat kemunculannya di saat

penyelenggaraan pemerintahan Indonesia sedang mengalami distorsi terhadap efektivitas pelayanan kepada publik, dalam arti bahwa sudah bukan menjadi rahasia umum apabila berurusan dengan birokrasi pemerintah yang dialami yaitu berbelit-belit sangat lamban, penuh dengan pungutan liar, pelayanan yang kurang baik dan lain-lain. Oleh karena itu "*good governance*" seperti obat mujarab untuk mengobati penyakit birokrasi organisasi. Di dalam sektor swasta maka dikenal GCG yaitu *good corporate governance*.

*Good corporate governance* pada dasarnya merupakan suatu sistem (*input, process, output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang kepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan.

*Good corporate governance* dimasukkan untuk mengatur hubungan-hubungan ini dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera. Pengertian ini dikutip dari buku *Good Corporate Governance* pada badan usaha manufaktur, perbankan dan jasa keuangan lainnya (2008: 36).

Prinsip-prinsip *good corporate governance*, menurut Tamim, terdapat enam hal yang menunjukkan bahwa suatu organisasi memenuhi kriteria *good governance*, sebagai berikut:

1. **Competence** artinya bahwa penyelenggaraan organisasi harus dilakukan dengan mengedepankan profesionalitas dan kompetensi. Untuk itu, setiap pejabat yang dipilih dan ditunjuk untuk menduduki suatu jabatan harus benar-benar orang yang memiliki kompetensi dilihat dari semua aspek penilaian, baik dari segi pendidikan/keahlian, pengalaman, moralitas, dedikasi, maupun aspek-aspek lainnya.
2. **Transparency** artinya setiap proses pengambilan kebijakan dan pelaksanaan seluruh fungsi organisasi harus diimplementasikan dengan mengacu pada prinsip keterbukaan. Kemudahan akses terhadap informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif mengenai penyelenggaraan organisasi.

3. **Accountability** artinya bahwa setiap tugas dan tanggung jawab disetiap jabatan-jabatan/fungsi-fungsi harus diselenggarakan dengan cara yang terbaik dengan pemanfaatan sumber daya yang efisien demi keberhasilan penyelenggaraan organisasi, karena setiap kebijakan dan tindakan yang diambil harus dapat dipertanggungjawabkan dihadapan manajemen maupun dari kacamata hukum.
4. **Participation** artinya bahwa setiap individu dalam organisasi berperan aktif dalam pelaksanaan kegiatan pada fungsi masing masing dengan menegakkan aturan baku yang telah ditetapkan.
5. **Rule of Law** artinya dalam penyelenggaraan kegiatan atau aktifitas harus disandarkan pada hukum dan peraturan perundang-undangan yang jelas. Untuk itu perlu dijaminadanya kepastian dan penegakan hukum yang merupakan prasyarat keberhasilan dalam penyelenggaraan organisasi.
6. **Social Justice** artinya penyelenggaraan manajemen perusahaan dalam implementasinya harus menjamin penerapan prinsip kesetaraan dan keadilan bagi setiap anggota organisasi. Tanpa adanya hal tersebut, anggota organisasi tidak akan turut mendukung kebijakan dan program manajemen perusahaan.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa menjunjung tinggi Etika adalah bagian dari penegakan *good corporate governance*, sehubungan dengan hal itu maka menghindari konflik kepentingan dalam setiap tugas otomatis turut serta menjalankan sistem GCG.

### C. FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM PENEGAKAN BUDAYA KERJA YANG BERETIKA

Pemahaman tentang kepemimpinan secara umum dapat dijelaskan bahwa suatu kemampuan yang dimiliki oleh orang atau sekelompok orang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mau mengikuti keinginan terhadap orang atau kelompok orang yang mempengaruhi tersebut. Dalam hal pengertian kepemimpinan, para ahli sering memberikan penjelasan dari berbagai sudut pandang yang berbeda.

Komponen kepemimpinan menurut pendapat J. Kaloh, yaitu:

- 1) Kepemimpinan adalah sesuatu yang semestinya melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti, kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*).

- 2) Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang terkait dengan kedudukan (*position*) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- 3) Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Terkait dengan pembahasan mengenai kepemimpinan terlebih dahulu akan diuraikan perihal kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan merupakan kata sifat yang berasal dari kata "pemimpin". Kedua kata tersebut pada hakikatnya merupakan satu kesatuan karena kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orangnya. Secara umum pemimpin diartikan "seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkan oleh seseorang tersebut. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan Stogdill dalam bukunya *Hand book of Leadership* mengemukakan bahwa kepemimpinan itu mengandung beberapa pengertian, yaitu:

- a) Kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok.
- b) Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh.
- c) Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesediaan, kesepakatan.
- d) Kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh.
- e) Kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku.
- f) Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi.
- g) Kepemimpinan adalah suatu hubungan kekuatan kekuasaan.
- h) Kepemimpinan adalah sarana penerapan tujuan.
- i) Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi.
- j) Kepemimpinan sebagai inisiatif (permulaan) dari struktur.
- k) Komponen kepemimpinan.

Pendapat Yuki (1989) yang dikutip Kaloh, menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan itu mencakup:

- a) Menyebarkan informasi (*informing*).
- b) Merencanakan (*planning*).
- c) Mengorganisir (*organizing*).
- d) Memecahkan masalah (*problem solving*).
- e) Merumuskan peranan dan tujuan (*clarifying*).
- f) Memonitor (*monitoring/controlling*).

- g) Memotivasi (*motivating*).
- h) Mencegah konflik dan mengembangkan kelompok (*managing conflict and team building*).
- i) Membuat jaringan (*net working*).

Ditinjau dari organisasi dan manajemen perusahaan maka di setiap jabatan dituntut sifat kepemimpinannya untuk menetapkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Pengambilan keputusan merupakan tugas utama bagi seorang manajer untuk pemimpin. Keberhasilan manajer atau pemimpin dalam mengelola kompleksitas permasalahan organisasi salah satunya adalah terletak pada pengambilan keputusan yang tepat untuk mengatasi masalah yang timbul dalam pencapaian organisasi.

Seorang pemimpin dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi dan manajemen selalu dihadapkan dengan sikap untuk mengambil atau membuat keputusan baik untuk keputusan yang bersifat sehari-hari (*day to day work decision*) maupun keputusan strategis organisasi yang datangnya secara berkala, periodik maupun secara tiba-tiba. Setiap keputusan yang diambil atau dibuat memiliki suatu atau kualitas yang berbeda-beda. Memang kadangkala ditemukan kurang bermutunya serta keputusan, sehingga ada upaya terus-menerus oleh seorang manajer atau pemimpin organisasi untuk memperbaiki kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh *knowledge, skill, ability*, pengalaman dan intitusi dari masing-masingn manajer atau pemimpin tersebut. Dengan kata lain semakin tinggi *knowledge, skill, ability*, pengalaman dan intitusi seseorang pemimpin, maka akan semakin berkualitas terhadap yang dibuatnya atau dihasilkannya.

Melihat betapa pentingnya peran seorang pemimpin maka nyatalah pemimpin menjadi *role of model* bagi orang yang di pimpin, dengan itu komitmen pembudayaan kerja yang beretika tinggi sejatinya dimulai dari puncak pemimpin tertinggi. Agar efektivitas pembudayaan nilai-nilai kerja luhur bisa diterapkan di seluruh lini organisasi.

#### **D. CONTOH-CONTOH KASUS KONFLIK KEPENTINGAN DAN PENANGANANNYA**

##### **❖ Kasus 1 tentang Gratifikasi atau Pemberian**

Anda adalah seorang pejabat senior di Departemen Perlengkapan yang mempunyai kewenangan dalam hal pengadaan barang dan jasa sebuah Departemen. Seorang penyedia barang dan jasa yang sudah biasa melayani

peralatan komputer yang digunakan oleh departemen anda selama dua tahun lamanya, menawarkan kepada anda sebuah komputer secara cuma-cuma untuk digunakan di rumah. Seiring dengan berjalannya waktu, kontraktor tersebut menjadi teman akrab anda. Dengan menggunakan komputer pemberian tersebut, anda banyak melakukan pekerjaan yang ditugaskan oleh departemen di rumah, terutama pada akhir minggu, dan komputer tersebut berguna pula untuk mengerjakan tugas-tugas anda.

Teman kontraktor anda itu mengatakan bahwa komputer yang diberikan sudah cukup tua sehingga tidak terlalu berharga. Teman kontraktor anda itu juga menyatakan bahwa anda dapat menggunakan komputer tersebut selama anda membutuhkannya.

Tiga bulan lagi kontrak layanan peralatan komputer bagi Departemen perlu diperbaharui dan anda biasanya menjadi anggota dari kepanitiaan yang akan memutuskan perusahaan mana yang memenangkan kontrak tersebut.

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah kondisi yang terjadi atau yang dihadapi oleh pegawai senior dari Departemen Perlengkapan di sebuah departemen tersebut termasuk bentuk konflik kepentingan?	Ya
2.	Mengapa kondisi tersebut mengandung konflik kepentingan?	Sebagai pegawai senior dari Departemen Perlengkapan anda telah menerima pemberian hadiah (gratifikasi) berupa komputer dari pihak yang anda ketahui sebagai rekanan dari departemen. Anda juga tahu bahwa biasanya anda akan menjadi panitia tender yang berhak untuk menentukan perusahaan mana yang akan dipilih oleh departemen untuk memberikan layanan pengadaan komputer. Kesan yang

No.	Pertanyaan	Jawaban
		muncul adalah anda berusaha mengambil keuntungan pribadi dari posisi anda saat ini. Di sisi lain, pemberian komputer ini dapat dilihat sebagai upaya untuk mengurangi independensi pada saat menentukan siapa pemenang tender karena anda merasa berhutang budi pada kontraktor yang telah memberikan komputer sehingga mempermudah pengerjaan tugas-tugas kantor di rumah.
3.	Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?	Untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan, anda seharusnya tidak menerima pemberian komputer tersebut dan memelihara integritas dalam proses pengadaan barang yang dilakukan oleh organisasi.

❖ **Kasus 2 tentang Penyalahgunaan Asset Jabatan**

Anda adalah seorang Manajer di sebuah Departemen. Anda memiliki hubungan dekat dengan salah satu rekan kerja yang menjabat sebagai Kepala Seksi yang menangani pengelolaan asset yang dimiliki Departemen tempat anda bekerja. Kepala Seksi tersebut berwenang dalam menginventarisasi, menjaga, dan administrasi pelaporan penggunaan asset-asset tersebut. Asset yang dimiliki Departemen berupa, tanah, gedung kantor, peralatan bergerak seperti mobil dan bus dinas, dan fasilitas ruangan aula dan kantin.

Anda dan rekan kerja anda bekerjasama dalam memanfaatkan asset Departemen melalui beberapa pemberitahuan tidak resmi tentang pungutan terhadap penyewaan kantin, lahan parkir, penyewaan aula, dan penyewaan bus, serta memberikan ruangan kantor yang dipakai, untuk mengelola transaksi-transaksi tersebut. Pelaporan transaksi tersebut tidak transparan dan sebagian besar dimanfaatkan oleh anda dan rekan anda. Setiap ada inspeksi dan audit, anda telah mempersiapkan bentuk penyamaran atas segala transaksi dan penyalahgunaan asset tersebut.

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Ya
2.	Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	<p>Kewenangan dan kesempatan yang anda miliki dalam mengelola asset Departemen menimbulkan potensi konflik kepentingan. Konflik terjadi ketika pemanfaatan asset dapat disalahgunakan melalui penggunaan wewenang Penyelenggara Negara tersebut. Konflik kepentingan ini dipicu juga oleh kelemahan sistem yang ada dalam mendeteksi masalah konflik kepentingan tersebut.</p> <p>Penyalahgunaan asset tersebut dilakukan oleh beberapa orang yang melakukan kerja sama dan kolusi, sehingga pemanfaatan asset yang seharusnya untuk kepentingan Departemen dan pelayanan publik diselewengkan penggunaannya menjadi kepentingan pribadi dan pihak tertentu.</p>
3.	Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?	<p>Fungsi pengawasan dan pembentukan integritas SDM Pegawai perlu ditingkatkan dan dioptimalkan. Dalam kode etik pegawai perlu dicantumkan pelarangan penyalahgunaan asset untuk memperkaya diri sendiri. Untuk tindakan terhadap pelanggaran diperlukan sanksi yang memberikan efek jera dan langkah-langkah hukum.</p>

### ❖ Kasus 3 tentang Penggunaan Informasi Rahasia Jabatan/Instansi untuk Kepentingan Pribadi

Institusi tempat anda bekerja melakukan kontrak untuk banyak materi publikasi yang dicetak setiap bulannya. Tiga perusahaan percetakan sudah menyelesaikan pekerjaan pencetakan sebelumnya dengan hasil yang baik dan cukup efisien dari sisi harga.

Seorang saudara dekat anda baru saja membeli perusahaan percetakan. Tugas anda dibagian pengadaan adalah memproses semua tender untuk kontrak pencetakan. Anda memiliki akses untuk semua informasi rinci perusahaan peserta tender, terkait hal tersebut saudara anda yang memiliki percetakan meminta anda untuk mengungkapkan informasi mengenai harga penawaran sehingga ia dapat memberikan penawaran dengan harga lebih rendah. Institusi anda juga baru meluncurkan program utama untuk memangkas biaya. Anda tahu bahwa Perusahaan dapat menghemat uang jutaan rupiah dari biaya pencetakan selama setahun jika anda tidak mengikuti permintaan saudara anda.

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Ya
2.	Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Dengan adanya hubungan keluarga antara petugas bagian pengadaan dan pemilik dari perusahaan yang mengikuti tender pencetakan dapat menjadi potensi timbulnya konflik kepentingan. Lebih lanjut terdapat pengungkapan informasi yang sifatnya rahasia kepada salah satu perusahaan peserta tender menjadikan ini praktik konflik kepentingan. Dalam situasi ini anda tidak dapat menentukan apakah telah terjadi pemborosan pengeluaran institusi, karena anda tentu memperoleh keuntungan secara personal, juga melalui kepentingan keluarga.

No.	Pertanyaan	Jawaban
3.	Apa tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung tersebut dapat dikelola dengan baik?	<p>Untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan, anda sebagai petugas bagian pengadaan seharusnya mengungkapkan bahwa anda memiliki saudara yang memiliki perusahaan percetakan dan ikut dalam tender, sehingga anda tidak berhak untuk menjadi panitia tender dan Anda tidak boleh memberitahukan kepada saudara anda tentang informasi harga dari para peserta tender.</p> <p>Nepotisme dan penyalahgunaan posisi jabatan (dalam bentuk pencurian informasi yang sensitif secara komersial dan memberikannya kepada Kompetitor bisnis untuk keuntungan pribadi) dalam kasus ini akan menjadi suatu tindakan korupsi, walaupun dengan diutungkannya institusi dari biaya yang dapat dihemat. Untuk itu, lembaga harus membuat kode etik agar setiap pejabat dan pegawai memegang semua rahasia jabatan dan instansi.</p>

❖ **Kasus 4 tentang Perangkapan Jabatan di Beberapa/Instansi/Perusahaan yang Memiliki Hubungan Langsung atau Tidak Langsung, Sejenis atau Tidak Sejenis**

Anda merupakan salah satu Direksi di perusahaan farmasi yang bernama "Sehat". Anda juga memiliki bisnis dibidang distribusi obat-obatan. Di perusahaan ini Anda menjabat sebagai komisaris. Perusahaan distribusi obat-obatan ini sering menjadi peserta tender distribusi produk di perusahaan "sehat" dimana Anda menjabat sebagai Direksi.

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah permasalahan di atas mengandung atau berpotensi konflik kepentingan?	Ya
2.	Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Dalam kasus ini Anda memiliki rangkap jabatan yaitu sebagai direksi perusahaan “Sehat” dan sebagai komisaris di perusahaan rekanan yang saling berhubungan. Konflik yang mungkin timbul dalam kasus ini adalah dalam proses penentuan peserta tender yang terpilih, karena Anda sama-sama berpengaruh dalam pengambilan keputusan di kedua perusahaan tersebut.
3.	Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?	Dalam kasus ini terlihat bahwa rangkap jabatan harus dihindari karena berpotensi menimbulkan konflik kepentingan, kesalahpahaman dan <i>image</i> yang tidak bagus. Sehingga Anda harus memutuskan untuk melepas salah satu jabatan yang anda miliki. Kejelasan mengenai pelarangan rangkap jabatan ini harus diperjelas dalam kode etik perusahaan.

❖ **Kasus 5 tentang Pemberian Akses Khusus kepada Pihak Tertentu**

Anda adalah seorang inspektur di Departemen “X”. Anda diminta untuk menyelidiki kebenaran dari suatu keluhan yang menyatakan bahwa telah terjadi korupsi pada proses kontrak dan tender di Direktorat “X-1” yang berada di bawah Departemen “X”. Setiap bulan, Direktorat “X-1” membuat kontrak dengan supplier untuk pengadaan printer. Di masa lalu, terdapat tiga buah perusahaan printer yang selalu digunakan oleh Direktorat “X-1” dan ketiga perusahaan tersebut sangat dihargai karena kualitas dan efektivitas biaya yang mereka berikan.

Dalam penyelidikan, anda menemukan bahwa terdapat seorang petugas pembuat kontrak senior di Direktorat "X-1" yang mempunyai seorang paman yang baru saja membeli sebuah bisnis printer. Petugas pembuat kontrak ini bertugas untuk memproses semua tender pengadaan printer baik skala kecil maupun skala besar. Penyelidikan anda berhasil mengungkap bahwa dalam beberapa kesempatan, petugas pembuat kontrak tersebut telah memberikan kontrak kepada perusahaan printer pamannya, walaupun harga yang ditawarkan oleh perusahaan pamannya tersebut sama dengan perusahaan lainnya yang berkompetisi. Petugas pembuat kontrak senior tersebut memberikan alasan bahwa perusahaan pamannya lebih dapat diandalkan dan akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Telah terjadi konflik kepentingan karena adanya hubungan keluarga antara petugas pembuat kontrak dan pemilik dari perusahaan yang mengikuti tender
2.	Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Petugas pembuat kontrak telah membuat keputusan secara menyalahgunakan wewenang karena keputusan diambil hanya berdasarkan pada opininya sendiri dan mengabaikan perusahaan lainnya untuk berkompetisi. Tetapi dalam penyelidikan selanjutnya konflik kepentingan mungkin tidak terjadi karena ternyata perusahaan pamannya memang kontraktor terbaik dan ia dapat membuktikan bahwa perusahaan pamannya terpilih melalui proses seleksi yang layak.

No.	Pertanyaan	Jawaban
3.	Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?	Untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan, petugas pembuat kontrak seharusnya mengungkapkan bahwa ia memiliki paman yang ikut dalam tender pengadaan printer, sehingga ia tidak berhak untuk menjadi panitia tender, terlebih lagi menjadi pemutus akhir atas siapa yang memenangkan tender tersebut.

❖ **Kasus 6 tentang Penilaian Subyektif/Improfesional dalam Proses Kualifikasi/Assesment/Pengawasan**

Anda adalah pejabat Inspektorat yang berwenang dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap kinerja organisasi. Anda bertanggungjawab dalam mengevaluasi kinerja operasional, efisiensi anggaran, dan kepatuhan terhadap sistem dan peraturan yang berlaku.

Kondisi yang terjadi adalah anda dan tim sering diajak makan siang, menerima hadiah, dan fasilitas lainnya, sebagai jamuan yang dianggap lumrah oleh setiap Departemen/Instansi yang anda datangi untuk pengawasan. Kejadian ini kerap terjadi dan pihak yang anda awasi adalah teman dekat yang sering main golf bersama serta pernah satu Diklat atau pendidikan waktu di awal jenjang kepegawaian dahulu.

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Ya
2.	Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Hubungan dekat dan fasilitas yang diberikan dari pihak ketiga dapat mempengaruhi integritas. Situasi tersebut dapat mendorong terjadinya konflik kepentingan sehingga dimungkinkan terjadinya subyektivitas penilaian, penyalahgunaan atau ketidakpatuhan terhadap prosedur

No.	Pertanyaan	Jawaban
		penilaian, dan melemahkan profesionalisme dan integritas. Pegawai juga melakukan tindakan indisipliner ketika sering bepergian memenuhi undangan yang tidak terkait dengan pekerjaannya.
3.	Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?	Kode Etik Pegawai seharusnya melarang pejabat yang memiliki afiliasi untuk membuat keputusan atas nama organisasi, serta melarang pejabat menerima fasilitas pihak yang terkait dengan keputusannya.

❖ **Kasus 7 tentang *Moonlighting* atau *Outside-Employment***

Anda bekerja di sebuah instansi pemerintah yang mempunyai tugas pokok di bidang pembangunan infrastruktur. Sebagai seorang pengawas proyek, anda dituntut lebih sering bekerja di luar kantor guna mengawasi pelaksanaan pembangunan proyek-proyek yang sedang di kerjakan. Tugas pokok anda adalah mengawasi agar proyek-proyek tersebut dikerjakan sesuai dengan rencana dan biaya yang telah ditentukan. Sebagai pegawai pemerintah, jam kerja anda telah ditentukan mulai jam 08.00 s/d 17.00 selama lima hari kerja. Selain bekerja di instansi pemerintah, untuk menambah penghasilan ternyata anda juga bekerja sampingan sebagai agen pemasaran dari sebuah perusahaan pialang properti. Sebagai agen pemasaran, anda dituntut untuk mendapatkan sebanyak mungkin klien yang akan membeli produk perusahaan anda. Untuk itu, seringkali anda memanfaatkan waktu kerja anda di instansi pemerintah untuk juga sekaligus melaksanakan pekerjaan sampingan anda. Atasan anda tidak mengetahui hal tersebut, karena anda seringkali ditugaskan di luar kantor untuk mengawasi proyek.

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Ya
2.	Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik	Apabila anda mengerjakan pekerjaan sampingan di perusahaan properti

No.	Pertanyaan	Jawaban
	kepentingan?	pada saat jam kerja di instansi anda berada, maka menimbulkan situasi yang berpengaruh pada kualitas dan kinerja anda sebagai pengawas proyek. Konflik kepentingan terjadi karena energi dan pikiran anda tidak akan fokus menjalankan tugas mengawasi proyek, tetapi terbagi dengan keinginan untuk mengerjakan pekerjaan sampingan demi mendapatkan klien. Akibatnya kinerja anda di instansi pemerintah tidak maksimal dan dapat berakibat pada tidak sesuainya proyek dengan rencana dan biaya yang telah ditentukan.
3.	Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?	Anda tidak boleh melaksanakan pekerjaan sampingan pada saat jam kerja anda sebagai pegawai di institusi anda bekerja. Dalam kondisi ini anda harus menyadari posisi anda sebagai pegawai yang terikat pada aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain anda harus mempunyai komitmen dan integritas yang baik dalam menjalankan tugas utamanya sebagai pengawas proyek. Secara organisasi, instansi di tempat pegawai tersebut harus lebih meningkatkan fungsi pengawasan internal organisasi. Hal tersebut perlu dilakukan agar dapat melakukan deteksi secara cepat terhadap pegawai pegawai yang melanggar aturan. Apabila ternyata tindakan pegawai tersebut

No.	Pertanyaan	Jawaban
		melanggar aturan yang ada dan menimbulkan kerugian maka perlu dikenakan sanksi yang tegas.

❖ **Kasus 8 tentang Penggunaan Fasilitas Jabatan untuk Kepentingan Pribadi**

Seorang sopir di sebuah Perusahaan EPC mempunyai tugas untuk mengantar suku cadang dan peralatan yang akan digunakan dalam proyek yang sedang dikerjakan. Tugas yang lain adalah mengantar dan menjemput pegawai yang ditugaskan oleh kantor. Di sela-sela pelaksanaan tugasnya, ternyata sopir tersebut seringkali diminta oleh atasannya untuk mengantar mertuanya berobat di rumah sakit.

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah permasalahan di atas mengandung atau berpotensi konflik kepentingan?	Ya
2.	Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Permintaan atasan sopir tersebut untuk mengantar mertuanya kontrol berobat di rumah sakit dapat menimbulkan konflik kepentingan. Permintaan tersebut menyebabkan sopir yang seharusnya hanya menggunakan mobil untuk keperluan kantor, dihadapkan pada situasi untuk menggunakan mobil untuk kepentingan pribadi atasannya di sela-sela pelaksanaan tugasnya. Apabila keinginan atasannya tersebut dipenuhi, maka kinerja sopir tersebut tidak akan maksimal dalam menjalankan tugasnya di kantor.
3.	Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung	Untuk menghindari konflik kepentingan, maka sopir tersebut harus menolak permintaan atasannya untuk mengantar

No.	Pertanyaan	Jawaban
	konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?	mertuanya berobat ke rumah sakit. Hal tersebut harus dilakukan karena permintaan tersebut dilakukan pada jam kerja dan dengan menggunakan fasilitas kantor. Untuk menghindari adanya konflik kepentingan dalam penggunaan mobil kantor, instansi perlu membuat aturan yang jelas mengenai tata cara penggunaan mobil kantor, termasuk didalamnya mengatur apakah dimungkinkan mobil tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi yang mendesak dan bagaimana prosedur yang harus ditempuh.

❖ **Kasus 9 tentang Penggunaan Diskresi yang Menyalahgunakan Wewenang**

Seorang direktur di sebuah perusahaan Migas diberikan tugas dan kewenangan untuk memilih perusahaan yang akan ditugaskan untuk melakukan perawatan gedung. Karena masih adanya kelemahan sistem pemilihan rekanan di perusahaan, maka direktur tersebut diberikan hak memanfaatkan diskresi kewenangannya untuk menunjuk perusahaan yang dimaksud. Ternyata anak direktur tersebut bekerja di sebuah perusahaan jasa *cleaning service* dan perawatan gedung. Karena mengetahui peluang tersebut, anak direktur tersebut meminta kepada ayahnya untuk menunjuk perusahaan dimana ia bekerja sebagai rekanan perawatan gedung. Sang anak mengatakan bahwa ia dijanjikan promosi jabatan apabila perusahaannya ditunjuk sebagai rekanan.

Dalam pemilihan rekanan perawatan gedung, direktur perusahaan Migas tersebut tidak memaparkan situasi yang dihadapi kepada direksi. Hal ini dilakukannya karena ia beranggapan bahwa tindakanya telah sesuai dengan aturan yang berlaku, dan ia boleh mengambil keputusan apapun terkait dengan penunjukan rekanan perawatan gedung.

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah permasalahan di atas mengandung atau berpotensi konflik kepentingan?	Ya
2.	Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?	Konflik kepentingan timbul karena kewenangan yang dimiliki oleh direktur perusahaan Migas tersebut bersinggungan dengan kepentingan pribadi yang terkait dengan keinginan anaknya yang bekerja di perusahaan <i>cleaning service</i> dan perawatan gedung. Diskresi kewenangan yang dilakukan oleh direktur tersebut dan tidak diimbangi dengan proses pemaparan di hadapan direksi akan menimbulkan permasalahan dalam pemilihan rekanan perawatan gedung.
3.	Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?	Direktur perusahaan Migas yang diberi tugas dan kewenangan untuk menunjuk rekanan perawatan gedung, harus membentuk tim penyeleksi rekanan. Hal tersebut harus dilakukan untuk menghindarkan diri dari penyalahgunaan diskresi kewenangan yang dimilikinya. Selain itu semua perusahaan calon rekanan harus melalui proses seleksi yang sama dan transparan, termasuk perusahaan dimana anak pejabat tersebut bekerja. Demi transparansi dan menghindarkan terjadinya konflik kepentingan, maka situasi tersebut harus dilaporkan kepada tim penyeleksi rekanan dan direksi

No.	Pertanyaan	Jawaban
		BUMD. Yang terpenting BUMD yang bersangkutan harus segera menyusun sistem pemilihan rekanan yang baku dan transparan, sehingga kelemahan sistem yang dapat menimbulkan terjadinya konflik kepentingan dapat diminimalisir.

#### E. LATIHAN

Setelah Anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal-soal latihan berikut:

- 1) Bagaimana menekan penyalahgunaan wewenang dalam jabatan?
- 2) Bagaimana menjelaskan kebijakan etika kerja sebagai nilai perusahaan yang harus dipatuhi?
- 3) Apa yang dimaksud dengan *good corporate governance*?
- 4) Bagaimana hubungan etika kerja dengan pembentukan *good corporate governance*?
- 5) Apa saja prinsip-prinsip *good corporate governance*? Jelaskan!

#### F. RANGKUMAN

Mengelola konflik kepentingan dalam organisasi dimulai dengan membangun sistem organisasi yang mampu mengendalikan dan mengawasi fungsi-fungsi wewenang yang melekat dalam setiap jabatan sehingga dalam pengambilan keputusan di setiap kegiatan bisa transparan dan dipertanggungjawabkan secara *accountable*.

Kepemimpinan menjadi kunci utama dalam membangun *good corporate governance* sebab pemimpin menjadi *role of model* bagi seluruh anggota organisasi, pemimpin yang efektif harus memahami peran dan fungsi kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi yang beretika tinggi, sehingga perusahaan bisa efektif dan efisien dalam menjalankan operasinya.

#### G. EVALUASI MATERI

Setelah Anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal-soal evaluasi berikut:

No.	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkan oleh seseorang tersebut.		
2.	Perilaku pemimpin di antaranya adalah menyebarkan informasi, merencanakan dan mengorganisir.		
3.	Membuat jaringan adalah salah satu perilaku pemimpin.		
4.	<i>Transparency</i> artinya bahwa penyelenggaraan organisasi harus dilakukan dengan mengedepankan profesionalitas dan kompetensi.		
5.	<i>Social justice</i> artinya penyelenggaraan manajemen perusahaan dalam implementasinya harus menjamin penerapan prinsip kesetaraan dan keadilan bagi setiap anggota organisasi.		
<i>SCORE (?)</i>			

#### H. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

Sejauhmana anda dapat menyelesaikan Latihan dan Evaluasi Materi yang ada pada Bab ini? Apabila anda telah mampu menjawab Latihan dan Evaluasi Materi pada Bab ini, berarti anda telah menguasai materi ini dengan baik dan benar. Akan tetapi, jika anda masih merasa ragu dengan pemahaman anda mengenai materi yang terdapat pada Bab ini serta adanya keraguan dan kesalahan dalam menjawab Latihan dan Evaluasi Materi, maka disarankan anda mempelajari kembali secara lebih intensif dengan membaca ulang materi dalam modul ini, membaca bahan referensi yang dipergunakan, berdiskusi dengan pengajar/fasilitator dan juga dengan sesama peserta Diklat lainnya.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. EVALUASI KEGIATAN BELAJAR

Dalam mengikuti kegiatan pembelajaran Modul **Pengelolaan Konflik Kepentingan** ini, peserta Diklat diharapkan mengerjakan soal-soal evaluasi kegiatan belajar untuk mengukur tercapainya tujuan pembelajaran.

Soal-soal evaluasi dapat diberikan kepada peserta Diklat sebelum (*pre-test*) dan setelah (*post-test*) mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini. *Pre-test* dijadikan sebagai *baseline*, sedangkan *post-test* bertujuan untuk mengukur peningkatan pembelajaran peserta. Jawablah soal-soal berikut:

1. Tujuan audit terhadap perusahaan adalah:
  - a. Memastikan tidak ada tindakan suap.
  - b. Memastikan perusahaan dijalankan secara efisien dan efektif.
  - c. Membuat aturan internal perusahaan.
  - d. Salah semua.
  
2. Pengertian *good corporate governance* adalah:
  - a. Suatu cara untuk menghindari adanya tindakan suap.
  - b. Suatu sistem (*input, process, output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan.
  - c. A dan B salah.
  - d. A dan B benar.
  
3. Sebagai seorang yang berada di korporasi, perlukah korporasi membuat aturan mengenai kode etik bisnis?
  - a. Perlu.
  - b. Tidak perlu.

4. Berikut adalah strategi pengelolaan konflik kepentingan?
  - a. Membudayakan nilai perusahaan.
  - b. Penegakan pengendalian internal
  - c. Keterbukaan informasi
  - d. Benar semua.
  
5. Berikut ini mana yang bukan prinsip-prinsip *good corporate governance*?
  - a. *Transparency*.
  - b. *Competence*.
  - c. *Accountability*.
  - d. *Auditable*.

#### B. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

Pemahaman peserta Diklat terhadap keseluruhan konten materi modul dinilai berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan terhadap soal-soal evaluasi kegiatan belajar dalam modul. Penilaian mengacu pada kategori sebagai berikut:

Rentang Nilai Jawaban yang Benar	Kategori	Keterangan
90,1 - 100	A	Sangat Baik
80,1 - 90	B	Baik
< 80	C	Cukup

Dengan rumus penentuan nilai sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Apabila memperoleh nilai A dan B, maka peserta Diklat dapat melanjutkan kegiatan pembelajaran ke modul berikutnya.

Sedangkan peserta Diklat yang mendapatkan nilai C disarankan untuk melakukan hal-hal berikut:

- 1) Membaca ulang materi modul.
- 2) Memperkaya pemahaman dengan mempelajari referensi yang tertera pada daftar pustaka dalam modul.
- 3) Mendiskusikan dengan instruktur/fasilitator dan juga dengan sesama peserta Diklat lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku:**

Kaloh, J. 2002. *Kepala Daerah, Pola Kegiatan, Kekuasaan dan Perilaku Kepala Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.  
Pedoman *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)* untuk Perusahaan Multinasional.

### **Material Presentasi**

Bambang Istianto, M.Si. Bahan Ajar Kepemimpinan.

### **Laman:**

[https://www.kpk.go.id/gratifikasi/BP/Panduan\\_COI\\_konflik\\_kepentingan.PDF](https://www.kpk.go.id/gratifikasi/BP/Panduan_COI_konflik_kepentingan.PDF).  
<http://www.coso.org>.  
<https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-cases.shtml>.  
<http://dilihatya.com/3218/pengertian-kkn-menurut-para-ahli-adalah>.  
<http://www.businessdictionary.com/definition/conflict-of-interest.html>.  
<http://www.latinbusinesstoday.com/productivity/leadership/2012/12/5-steps-manage-conflict-interest-scenarios>.  
<http://blogpsikologi.blogspot.co.id/2016/11/pengertian-dan-contoh-konflik.html>.  
Procedures for Managing Conflicts of Interest, Professional Standards Command, NSW Police Force, July 2012.  
<http://blogpsikologi.blogspot.co.id/2016/11/pengertian-dan-contoh-konflik.html>.

### **Peraturan Perundang-undangan:**

Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia Nomor 01 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Komisi Pemberantasan Korupsi.  
Rencana Strategis Komisi Pemberantasan Korupsi 2015-2018.  
Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.  
Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

## DAFTAR ISTILAH

- Good Corporate Governance* : Suatu sistem (*input, process, output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang kepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan.
- Konflik Kepentingan : Keadaan dimana kepentingan pribadi (*private interests*) berbenturan dengan tugas dan tanggung jawab resmi (*formal duties/responsibilities*). Konflik kepentingan dipermasalahkan dan menjadi sebuah tindakan yang tidak etis karena dua hal. Pertama, mempengaruhi kepentingan publik atau kantor untuk kepentingan keuangan pribadi. Kedua, mempengaruhi pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meluluskan kepentingan pribadinya.



