

KONFLIK KEPENTINGAN

**Panduan Penanganan Konflik Kepentingan
bagi Penyelenggara Negara**

KPK

Komisi Pemberantasan Korupsi

KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI
REPUBLIK INDONESIA

PANDUAN PENANGANAN
KONFLIK KEPENTINGAN BAGI
PENYELENGGARA NEGARA

Diterbitkan oleh
Komisi Pemberantasan Korupsi

Cetakan Pertama, Oktober 2009

Perpustakaan Nasional
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Panduan Penanganan Konflik Kepentingan
bagi Penyelenggara Negara
Penyusun Komisi Pemberantasan Korupsi, 2009
86 hlm + vi

ISBN 978-979-18455-6-4

KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI
Jl. H.R. Rasuna Said Kav. C-1, Jakarta 12920
Telp. 62-21 255 78311, Fax. 62-21 528 92441
www.kpk.go.id

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iv
Apa yang Dimaksud dengan Konflik Kepentingan?...	1
Konflik Kepentingan Apa Saja yang Sering Terjadi ?....	7
Prinsip Dasar Penanganan Konflik Kepentingan	13
Tahapan dalam Penanganan Konflik Kepentingan ...	19
Faktor-faktor Pendukung Keberhasilan Penanganan Konflik Kepentingan	25
Contoh-contoh Konflik Kepentingan dan Penanganannya	29

KATA PENGANTAR

Salah satu faktor pendorong terjadinya tindak pidana korupsi adalah konflik kepentingan (*conflict of interest*). Konflik kepentingan seperti hubungan afiliasi antara seorang Penyelenggara Negara yang terlibat dalam Pengadaan Barang dan Jasa dengan calon rekanan atau situasi ketika seorang Penyelenggara Negara hendak mengambil keputusan terkait dengan sebuah lembaga di mana pejabat tersebut memiliki rangkap jabatan di lembaga tersebut adalah contoh-contoh situasi yang sering dihadapi. Situasi tersebut berpotensi berpengaruh pada kualitas keputusan yang diambil oleh Penyelenggara Negara yang bersangkutan dan dapat mendorong terjadinya tindak pidana korupsi.

Namun demikian, pengertian dan definisi konflik kepentingan masih menjadi diskusi dan polemik di dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Belum adanya pengertian dan definisi tentang konflik kepentingan menjadi alasan dibuatnya sebuah panduan yang memadai dalam menangani konflik kepentingan ini. Panduan ini diharapkan dapat membantu Penyelenggara Negara dan institusinya dalam menangani konflik kepentingan, khususnya untuk mencegah Penyelenggara Negara terjerumus dalam tindak pidana korupsi.

Panduan penanganan konflik kepentingan ini mencakup pemahaman dan identifikasi situasi konflik kepentingan baik sumber, jenis, dan siapa saja yang berpotensi mengalami konflik kepentingan. Lebih lanjut, panduan ini juga memberikan prinsip-prinsip dasar yang dapat digunakan dalam penyusunan

kerangka kebijakan, identifikasi konflik kepentingan yang ada, strategi dan prosedur serta implementasi penanganan konflik kepentingan tersebut. Selain untuk mempermudah pemahaman tentang konflik kepentingan, panduan ini juga dilengkapi dengan ilustrasi contoh kasus-kasus konflik kepentingan dan penanganannya.

Besar harapan kami panduan ini dapat digunakan sebagai acuan bagi Penyelenggara Negara untuk mengidentifikasi, mengatasi dan menangani konflik kepentingan.

Salam Anti Korupsi

Pimpinan KPK







*Apa yang Dimaksud
dengan Konflik
Kepentingan?*

**KONFLIK
KEPENTINGAN**

Perlunya Penanganan Konflik Kepentingan

Salah satu faktor penyebab korupsi di Indonesia adalah adanya konflik kepentingan yang dilakukan oleh Penyelenggara Negara. Pemahaman yang tidak seragam mengenai konflik kepentingan menimbulkan penafsiran yang beragam dan berpengaruh terhadap performa kinerja Penyelenggara Negara.

Untuk itu maka disusunlah Panduan Penanganan Konflik Kepentingan ini dengan maksud untuk:

- Menyediakan kerangka acuan bagi penyelenggara negara untuk mengenal, mengatasi dan menangani konflik kepentingan;
- Menciptakan budaya pelayanan publik yang dapat menangani situasi-situasi konflik kepentingan secara transparan dan efisien tanpa mengurangi kinerja Penyelenggara Negara yang bersangkutan;
- Mencegah terjadinya tindak pidana korupsi di kalangan penyelenggara negara.

Apa yang Dimaksud dengan Konflik Kepentingan?

Konflik kepentingan adalah situasi dimana seorang penyelenggara negara yang mendapatkan kekuasaan dan kewenangan berdasarkan peraturan perundang-undangan memiliki atau diduga memiliki kepentingan pribadi atas setiap penggunaan wewenang yang dimilikinya sehingga dapat mempengaruhi kualitas dan kinerja yang seharusnya.

Siapa Penyelenggara Negara?

Penyelenggara negara dalam hal ini adalah seseorang yang menjabat atau memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi negara dalam wilayah hukum negara dan menggunakan anggaran yang seluruhnya atau sebagian berasal dari negara, misalnya pejabat negara, pejabat publik, penyelenggara pelayanan publik dan berbagai istilah lainnya yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan. Termasuk didalamnya semua pejabat yang menyelenggarakan fungsi-fungsi negara baik dalam cabang kekuasaan eksekutif, legislatif, yudikatif, aparat penegak hukum, organ ekstra struktural (seperti KPK, KPU, Komisi Yudisial, dll), pelaksana pelayanan publik, penilai, pengawas, pimpinan Bank Indonesia, penyelenggara negara di BUMN/BHMN/BLU/BUMD .

Bentuk-bentuk Konflik Kepentingan

Beberapa bentuk konflik kepentingan yang sering terjadi dan dihadapi oleh Penyelenggara Negara antara lain adalah:

- Situasi yang menyebabkan seseorang menerima gratifikasi atau pemberian/penerimaan hadiah atas suatu keputusan/jabatan;
- Situasi yang menyebabkan penggunaan asset jabatan/instansi untuk kepentingan pribadi/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, sehingga menyebabkan pemanfaatan suatu jabatan untuk kepentingan jabatan lainnya;

- Situasi dimana seorang penyelenggara negara 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
- *Post employment* (berupa *trading influence*, rahasia jabatan);
- Situasi dimana seorang penyelenggara negara menentukan sendiri besarnya gaji/remunerasi;
- *Moonlighting* atau *outside employment* (bekerja lain diluar pekerjaan pokoknya);
- Situasi untuk menerima tawaran pembelian saham pihak masyarakat,
- Situasi yang memungkinkan penggunaan diskresi yang menyalahgunakan wewenang.

Sumber Penyebab Konflik Kepentingan

Sumber penyebab konflik kepentingan antara lain adalah:

1. Kekuasaan dan kewenangan Penyelenggara Negara yang diperoleh dari peraturan perundang-undangan;
2. Perangkap jabatan, yaitu seorang Penyelenggara Negara menduduki dua atau lebih jabatan publik

- sehingga tidak bisa menjalankan jabatannya secara profesional, independen dan akuntabel;
3. Hubungan afiliasi, yaitu hubungan yang dimiliki oleh seorang Penyelenggara Negara dengan pihak tertentu baik karena hubungan darah, hubungan perkawinan maupun hubungan pertemanan yang dapat mempengaruhi keputusannya;
 4. Gratifikasi, yaitu pemberian dalam arti luas yakni meliputi pemberian uang, barang, rabat, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma dan fasilitas lainnya;
 5. 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;
 6. kepentingan pribadi (*Vested Interest*), yaitu keinginan/kebutuhan seorang penyelenggara negara mengenai suatu hal yang bersifat pribadi.





*Konflik Kepentingan
Apa Saja yang
Sering Terjadi ?*

**KONFLIK
KEPENTINGAN**

Konflik Kepentingan Apa Saja yang Sering Terjadi ?

Eksekutif

Jenis konflik kepentingan yang terjadi dalam lingkungan eksekutif antara lain:

- Proses pembuatan kebijakan Penyelenggara Negara yang berpihak kepada suatu pihak akibat pengaruh/hubungan dekat/ketergantungan/pemberian gratifikasi;
- Proses pengeluaran ijin oleh Penyelenggara Negara kepada suatu pihak yang mengandung unsur ketidakadilan atau pelanggaran terhadap persyaratan perijinan ataupun pelanggaran terhadap hukum;
- Proses pengangkatan/mutasi/promosi personil pegawai berdasarkan hubungan dekat/balas jasa/rekomendasi/pengaruh dari Penyelenggara Negara;
- Proses pemilihan *partner*/rekanan kerja pemerintah berdasarkan keputusan Penyelenggara Negara yang tidak profesional;
- Proses pelayanan publik yang mengarah pada komersialisasi pelayanan;
- Tendensi untuk menggunakan asset dan informasi penting Negara untuk kepentingan pribadi.

Legislatif

Jenis konflik kepentingan yang terjadi dalam lingkungan legislatif antara lain:

- Proses pembuatan peraturan perundang-undangan, penganggaran, dan pembuatan keputusan yang berpihak kepada suatu pihak karena adanya *lobby*, pengaruh, hubungan afiliasi dan kepentingan politik suatu golongan;

- Proses pengawasan yang tidak profesional karena adanya hubungan afiliasi/pengaruh dengan eksekutif;
- Berperan aktif menjadi eksekutif di suatu perusahaan atau masih aktif dalam profesi tertentu selama menjabat sebagai anggota legislatif;
- Kepemilikan saham perusahaan yang masih beroperasi dan memiliki hubungan dengan lembaga Negara.

Yudikatif dan Aparat Penegak Hukum

Jenis konflik kepentingan yang terjadi dalam lingkungan yudikatif dan aparat penegak hukum antara lain:

- Situasi yang dapat mempengaruhi proses pemeriksaan dan pengambilan keputusan di pengadilan;
- Situasi dalam proses penyelidikan, penyidikan, penuntutan dan pelaksanaan putusan yang dipengaruhi pihak lain;
- Proses pengangkatan/mutasi/promosi yang tidak fair dan berindikasi adanya pengaruh pihak lain;
- Rangkap jabatan sebagai eksekutif suatu perusahaan atau membuka jasa profesi lainnya.

BUMN/BHMN/BLU/BUMD

Jenis konflik kepentingan yang terjadi di lingkungan BUMN, BHMN, BLU dan BUMD antara lain:

- Proses pembuatan kebijakan Direksi yang berpihak kepada suatu pihak akibat pengaruh/hubungan dekat/ketergantungan;
- Proses pengangkatan/mutasi/promosi personil pegawai berdasarkan hubungan dekat/balas jasa/rekomendasi/pengaruh dari pejabat terkait;

- Proses pemilihan partner/rekanan kerja perusahaan berdasarkan keputusan pejabat terkait yang tidak profesional.

Pengawas

Jenis konflik kepentingan yang dialami oleh pengawas antara lain:

- Menjadi bagian dari pihak yang diawasi;
- Menjadi bawahan pihak yang diawasi;
- Proses pengawasan yang tidak profesional karena adanya hubungan afiliasi/pengaruh dengan pihak lain.

Penilai

Jenis konflik kepentingan yang dialami oleh penilai antara lain:

- Menjadi bagian dari pihak yang memiliki kepentingan atas sesuatu yang dinilai;
- Menjadi bawahan pihak yang dinilai;
- Proses penilaian yang tidak profesional karena adanya hubungan afiliasi/pengaruh dengan pihak lain.

Komisioner

Jenis konflik kepentingan yang dialami oleh Komisioner antara lain:

- Hubungan afiliasi dengan anggota DPR yang memilihnya;
- Kepemilikan saham di perusahaan yang masih beroperasi yang berpotensi bersinggungan dengan pelaksanaan tugasnya;

- Proses pembuatan kebijakan dan putusan karena adanya kepentingan dengan penyelenggara negara lainnya;
- Proses pengangkatan/mutasi/promosi personil pegawai berdasarkan hubungan dekat/balas jasa/rekomendasi/pengaruh dari pejabat terkait.





Prinsip Dasar
Penanganan
Konflik
Kepentingan

**KONFLIK
KEPENTINGAN**

Prinsip Dasar Penanganan Konflik Kepentingan

Penanganan konflik kepentingan pada dasarnya dilakukan melalui perbaikan: nilai, sistem, pribadi, dan budaya. Adapun prinsip-prinsip dasar yang terkait dengan keempat hal tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengutamakan Kepentingan Publik

- Penyelenggara Negara harus memperhatikan asas umum pemerintahan yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat;
- Dalam pengambilan keputusan, Penyelenggara Negara harus memperhatikan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang berlaku tanpa memikirkan keuntungan pribadi atau tanpa dipengaruhi preferensi pribadi ataupun afiliasi dengan agama, profesi, partai atau politik, etnisitas, dan keluarga;
- Penyelenggara Negara tidak boleh memasukkan unsur kepentingan pribadi dalam pembuatan keputusan dan tindakan yang dapat mempengaruhi kualitas keputusannya. Apabila terdapat konflik kepentingan, maka Penyelenggara Negara tidak boleh berpartisipasi dalam pembuatan keputusan-keputusan resmi yang dapat dipengaruhi oleh kepentingan dan afiliasi pribadinya;
- Penyelenggara Negara harus menghindari diri tindakan pribadi yang diuntungkan oleh *'inside information'* atau informasi orang dalam yang diperolehnya dari jabatannya, sedangkan informasi ini tidak terbuka untuk umum;

- Penyelenggara Negara tidak boleh mencari atau menerima keuntungan yang tidak seharusnya sehingga dapat mempengaruhi pelaksanaan tugasnya. Penyelenggara Negara juga tidak boleh mengambil keuntungan yang tidak seharusnya dari jabatan yang pernah dipegangnya, termasuk mendapatkan informasi tertentu dalam jabatan tersebut pada saat pejabat yang bersangkutan tidak lagi duduk dalam jabatan tersebut.

2. Menciptakan Keterbukaan Penanganan dan Pengawasan Konflik Kepentingan

- Penyelenggara Negara harus bersifat terbuka atas pekerjaan yang dilakukannya. Kewajiban ini tidak sekadar terbatas pada mengikuti undang-undang dan peraturan tetapi juga harus mentaati nilai-nilai pelayanan publik seperti bebas kepentingan (*disinterestedness*), tidak berpihak, dan memiliki integritas;
- Kepentingan pribadi dan hubungan afiliasi Penyelenggara Negara yang dapat menghambat pelaksanaan tugas publik harus diungkapkan dan dideklarasikan agar dapat dikendalikan dan ditangani secara memadai;
- Penyelenggara Negara harus menyiapkan mekanisme dan prosedur pengaduan dari masyarakat terkait adanya konflik kepentingan yang terjadi;
- Penyelenggara Negara harus menjamin konsistensi dan keterbukaan dalam proses penyelesaian atau penanganan situasi konflik

kepentingan sesuai dengan kerangka hukum yang ada;

- Penyelenggara Negara harus dapat memberikan akses kepada masyarakat untuk mendapatkan berbagai informasi yang terkait dengan penggunaan kewenangannya sesuai aturan hukum yang ada.

3. Mendorong Tanggung-jawab Pribadi dan Sikap Keteladanan

- Penyelenggara Negara harus menjaga integritas sehingga dapat menjadi teladan bagi Penyelenggara Negara lainnya dan bagi masyarakat;
- Penyelenggara negara harus dapat memisahkan antara urusan pribadi dengan urusan penyelenggaraan negara sehingga dapat menghindari terjadinya konflik kepentingan yang merugikan kepentingan publik apabila terjadi konflik kepentingan;
- Penyelenggara Negara harus bertanggung jawab untuk menyelesaikan konflik kepentingan yang terjadi;
- Penyelenggara Negara harus menunjukkan komitmen dan profesionalitas dalam penerapan kebijakan penanganan konflik kepentingan.

4. Menciptakan dan Membina Budaya Organisasi yang Tidak Toleran terhadap Konflik Kepentingan

- Tersusun dan terlaksananya kebijakan dan praktek manajemen yang mendorong pengawasan dan penanganan konflik kepentingan secara efektif;
- Terciptanya iklim yang mendorong Penyelenggara Negara untuk mengungkapkan dan membahas konflik kepentingan yang terjadi;
- Terciptanya budaya komunikasi yang terbuka, serta mendorong dialog tentang integritas secara terus menerus;
- Terlaksananya pengarahan dan pelatihan secara berkesinambungan untuk meningkatkan pemahaman terhadap aturan-aturan dan kode etik lembaga.





Tahapan dalam
Penanganan
Konflik
Kepentingan

**KONFLIK
KEPENTINGAN**

Tahapan dalam Penanganan Konflik Kepentingan

1. Penyusunan Kerangka Kebijakan

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

- Pendefinisian konflik kepentingan yang berpotensi membahayakan integritas lembaga dan individu;
- Komitmen pimpinan dalam penerapan kebijakan konflik kepentingan;
- Pemahaman dan kesadaran yang baik tentang konflik kepentingan untuk mendukung kepatuhan dalam penanganan konflik kepentingan;
- Keterbukaan informasi yang memadai terkait dengan penanganan konflik kepentingan;
- Keterlibatan para *stakeholder* dalam penanganan konflik kepentingan;
- Monitoring dan evaluasi kebijakan penanganan konflik kepentingan;
- Pengembangan dan penyesuaian kebijakan dan prosedur penanganan konflik kepentingan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi diatas.

2. 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.

3. Penyusunan Strategi Penanganan Konflik Kepentingan

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

1. Penyusunan kode etik;
2. Pelatihan, arahan serta konseling yang memberi contoh-contoh praktis dan langkah-langkah untuk mengatasi situasi-situasi konflik kepentingan;
3. Deklarasi konflik kepentingan dengan cara sebagai berikut:
 - Pelaporan atau pernyataan awal (*disclosure*) tentang adanya kepentingan pribadi yang dapat bertentangan dengan pelaksanaan jabatannya pada saat seseorang diangkat sebagai penyelenggara negara;
 - 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.
4. Dukungan kelembagaan dalam bentuk:
- Dukungan administrasi yang menjamin efektifitas 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 seorang Penyelenggara Negara berada dalam situasi konflik kepentingan.

Penyiapan tindakan-tindakan tersebut diperlukan sebagai langkah lanjutan setelah Penyelenggara Negara melaporkan situasi konflik kepentingan yang dihadapinya, mengingat keberadaan laporan tersebut tidak menjamin bahwa Penyelenggara Negara 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 Penyelenggara Negara maupun organisasi atau lembaga dimana Penyelenggara Negara tersebut bekerja antara lain adalah:

- Pengurangan (*divestasi*) kepentingan pribadi Penyelenggara Negara dalam jabatannya;
- Penarikan diri (*recusal*) dari proses pengambilan keputusan dimana seorang Penyelenggara Negara memiliki kepentingan;
- Membatasi akses Penyelenggara Negara atas informasi tertentu apabila yang bersangkutan memiliki kepentingan;
- Mutasi Penyelenggara Negara ke jabatan lain yang tidak memiliki konflik kepentingan;
- Mengalih tugaskan tugas dan tanggung-jawab Penyelenggara Negara yang bersangkutan;
- Pengunduran diri Penyelenggara Negara dari jabatan yang menyebabkan konflik kepentingan;
- Mengintensifkan pengawasan terhadap penyelenggara negara tersebut;
- Pemberian sanksi yang tegas bagi yang melanggar.





Faktor-faktor
Pendukung
Keberhasilan
Penanganan Konflik
Kepentingan

**KONFLIK
KEPENTINGAN**

Faktor-Faktor Pendukung Keberhasilan Penanganan **Konflik Kepentingan**

1. Komitmen dan Keteladanan Pemimpin

Meskipun tanggung-jawab untuk mengetahui konflik-konflik kepentingan yang dapat terjadi terletak pada pundak seorang Penyelenggara Negara, akan tetapi lembaga-lembaga publik harus bertanggung-jawab atas pelaksanaan atau implementasi kebijakan penanganan konflik kepentingan. Untuk itu diperlukan komitmen dan keteladanan pemimpin dalam penanganan kasus-kasus konflik kepentingan.

Para pemimpin/pejabat atasan wajib mempergunakan kewenangannya secara baik dengan mempertimbangkan kepentingan lembaga, kepentingan publik, kepentingan pegawai dan berbagai faktor lain.

2. Partisipasi dan Keterlibatan Para Penyelenggara Negara

Implementasi kebijakan untuk mencegah konflik kepentingan membutuhkan keterlibatan para Penyelenggara Negara. Para Penyelenggara Negara harus sadar dan paham tentang isu konflik kepentingan dan harus bisa mengantisipasi sekaligus mencegah terjadinya konflik kepentingan.

Untuk mendorong partisipasi dan keterlibatan Penyelenggara Negara dapat dilakukan antara lain dengan:

- Mempublikasikan kebijakan konflik kepentingan;
- Secara berkala mengingatkan Penyelenggara

- Negara adanya kebijakan konflik kepentingan;
- Menjamin agar aturan dan prosedur mudah diperoleh dan diketahui;
 - Memberi pengarahan tentang bagaimana menangani konflik kepentingan;
 - Memberi bantuan konsultasi dan nasehat bagi mereka yang belum memahami kebijakan penanganan konflik kepentingan, termasuk juga kepada pihak-pihak luar yang berkaitan atau berhubungan dengan lembaga yang bersangkutan.

3. Perhatian Khusus atas Hal Tertentu

Perhatian khusus perlu dilakukan terhadap hal-hal tertentu yang dianggap berisiko tinggi menyebabkan terjadinya situasi konflik kepentingan.

Hal-hal yang perlu mendapat perhatian khusus tersebut antara lain adalah:

- Perangkapan jabatan;
- Hubungan afiliasi;
- Gratifikasi;
- Pekerjaan tambahan;
- Informasi orang dalam;
- Keterlibatan dalam pengadaan barang dan jasa;
- Tuntutan keluarga dan komunitas;
- Kedudukan di organisasi-organisasi lain;
- Kegiatan setelah selesai masa jabatan.

4. Langkah-langkah Preventif

Berbagai langkah preventif dapat dilakukan untuk menghindari situasi konflik kepentingan.

Sebagai contoh langkah-langkah preventif yang terkait dengan penyelenggara negara dalam

pengambilan keputusan adalah:

1. Agenda rapat yang akan diadakan perlu disampaikan kepada Penyelenggara Negara sebelum pelaksanaan rapat agar dapat mengidentifikasi dan menangani situasi konflik kepentingan pada tahap awal;
2. Adanya tata tertib rapat yang mengatur tata cara penarikan diri (*recusal*) dari pengambilan keputusan rapat dimana Penyelenggara Negara tersebut berada didalam situasi konflik kepentingan;

Langkah-langkah preventif tersebut akan tumbuh dalam suatu budaya organisasi yang terbuka, dimana dimungkinkan pembahasan masalah-masalah konflik kepentingan secara bebas diantara para pegawai, wakil-wakil pegawai dan pihak-pihak lain yang mempunyai perhatian pada masalah konflik kepentingan.

5. Penegakan Kebijakan Konflik Kepentingan

Penegakan kebijakan konflik kepentingan tidaklah mudah. Agar kebijakan tersebut berjalan secara efektif maka perlu ada:

- Sanksi yang memadai.
- Mekanisme identifikasi untuk mendeteksi pelanggaran kebijakan yang ada.
- Instrumen penanganan konflik kepentingan yang secara berkala diperbaharui.

6. Pemantauan dan Evaluasi

Kebijakan konflik kepentingan juga perlu dipantau dan dievaluasi secara berkala untuk menjaga agar tetap efektif dan relevan dengan lingkungan yang terus berubah. Bila perlu, kebijakan tersebut dapat diubah atau dikembangkan ulang.



Contoh-contoh
Konflik
Kepentingan dan
Penanganannya

**KONFLIK
KEPENTINGAN**

Contoh-contoh **Konflik Kepentingan** dan Penanganannya

Untuk memberikan pemahaman tentang situasi konflik kepentingan dan penanganannya, berikut ini akan diuraikan beberapa kasus konflik kepentingan. Tentu saja hal ini hanya merupakan sebagian kecil saja dari situasi-situasi konflik kepentingan yang seringkali terjadi di lapangan.

[CONTOH 1]

GRATIFIKASI ATAU PEMBERIAN/ PENERIMAAN

Kasus 1

Anda adalah seorang pejabat senior di Biro Perengkapan 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 kuliah 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.

Pertanyaan : Apakah kondisi yang terjadi atau yang dihadapi oleh pegawai senior dari Biro Perlengkapan di sebuah departemen tersebut termasuk bentuk konflik kepentingan?

Jawaban : Ya

Pertanyaan : Mengapa kondisi tersebut mengandung konflik kepentingan?

Jawaban : Sebagai Penyelenggara Negara (pegawai senior dari Biro Perlengkapan di sebuah departemen), 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 muncul adalah anda berusaha mengambil keuntungan pribadi dari posisi anda saat ini. Disisi 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 dirumah.

Pertanyaan :	Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban :	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

Anda adalah seorang Ketua Kelompok Kerja di sebuah Departemen. Atasan anda yaitu Menteri adalah orang yang bertanggung jawab penuh atas kajian sebuah Proyek Nasional yang saat ini sedang dilakukan. Konsultan dari perusahaan yang sedang mengerjakan proyek kajian tersebut bertanya kepada anda, apakah tidak akan menimbulkan suatu masalah jika perusahaannya mengundang Menteri untuk menghadiri pertandingan olah raga yang akan berlangsung di negara tetangga. Konsultan mengatakan bahwa perusahaan akan memberikan biaya perjalanan dan akomodasi selama di luar negeri.

Pertanyaan :	Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban :	Ya
Pertanyaan :	Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban :	Pemberian hadiah oleh konsultan akan mempengaruhi penilaian pekerjaan konsultan oleh Menteri. Hadiah juga dapat dilihat sebagai maksud untuk

mempengaruhi keputusan menteri dalam proyek-proyek selanjutnya yang mungkin diikuti oleh perusahaan konsultan tersebut.

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Tolak tawaran dari konsultan tersebut. Pertandingan olah raga tersebut yang tidak ada kaitannya dengan tanggung jawab dengan Departemen yang dipimpinnya.

Kasus 3

Adanya pemekaran suatu propinsi menyebabkan sebuah kabupaten berubah menjadi sebuah propinsi baru. Propinsi baru ini perlu wilayah baru yang akan dijadikan sebagai ibu kota. Berdasarkan hasil pencarian, pemerintah daerah dari propinsi baru tersebut menemukan sebuah kawasan yang cocok sebagai calon ibu kota. Sayangnya, kawasan tersebut merupakan daerah hutan lindung untuk penyerapan air, bahkan keperluan air untuk negara tetangga di pasok dari daerah tersebut. Oleh karena itu Departemen Kehutanan menetapkannya sebagai kawasan hutan lindung.

Proses pengalihan fungsi kawasan ini harus sesuai dengan mekanisme yang berlaku. Dimulai dari adanya permintaan dari pemerintah daerah yang bersangkutan kepada Menteri Kehutanan. Kemudian, Menteri Kehutanan akan menyampaikan permohonan ini kepada Komisi "A" di Dewan Perwakilan Rakyat hingga kemudian Menteri Kehutanan atas ijin Dewan Perwakilan Rakyat akan membentuk tim terpadu dan independen untuk melakukan kajian selama jangka waktu tertentu yang juga akan melibatkan lembaga-lembaga akademis, seperti Lembaga Penelitian Nasional. Berdasarkan hasil kajian, tim terpadu membuat rekomendasi. Tim merekomendasikan bahwa fungsi hutan lindung tersebut pantas dialihkan karena awalnya hutan tersebut merupakan perkampungan dan berubah fungsinya menjadi hutan lindung lebih karena kepentingan Orde Baru. Selanjutnya, Menteri Kehutanan membawa rekomendasi dari tim terpadu ini untuk dimintakan persetujuannya kepada Komisi "A".

Berikutnya, Komisi “A” akan melakukan peninjauan empiris ke lapangan untuk melakukan pemeriksaan kesesuaian terhadap rekomendasi yang dilakukan oleh tim terpadu. Dikarenakan Pembangunan kawasan sebagai ibu kota sudah mulai berjalan dan pembangunan tersebut terkatung-katung karena menunggu disetujuinya pengambil alihan fungsi hutan lindung secara resmi oleh Komisi “A”, maka demi percepatan proses, pemerintah daerah bersepakat dengan salah satu anggota komisi untuk memberikan bantuan dalam peninjauan ke kawasan, antara lain tiket perjalanan dan akomodasi selama di kawasan.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Pemberian bantuan dalam peninjauan ke kawasan dapat dilihat sebagai resiko yang akan mempengaruhi independensi keputusan komisi dalam mengesahkan hasil kajian dari tim terpadu.
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan, anggota komisi seharusnya tidak menerima atau meminta bantuan untuk melakukan peninjauan ke kawasan dan memelihara integritas dari proses pengambilalihan fungsi kawasan.

[CONTOH 2]

PENYALAHGUNAAN ASSET JABATAN UNTUK KEPENTINGAN PRIBADI

Kasus 1

Anda adalah seorang Kepala Direktorat di sebuah Departemen. Anda memiliki hubungan dekat dengan salah satu rekan kerja yang menjabat sebagai Kepala Biro yang menangani pengelolaan asset yang dimiliki Departemen tempat anda bekerja. Kepala Biro 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.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : 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. Penyalahgunaan asset tersebut dilakukan oleh beberapa orang yang melakukan kerjasama dan kolusi, sehingga pemanfaatan asset yang seharusnya untuk kepentingan Departemen dan pelayanan publik diselewengkan penggunaannya menjadi kepentingan pribadi dan pihak tertentu

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Fungsi pengawasan dan pembentukan integritas SDM Pegawai Publik perlu ditingkatkan dan dioptimalkan. Dalam kode etik pegawai publik perlu dicantumkan pelarangan penyalahgunaan asset untuk memperkaya diri sendiri. Untuk tindakan terhadap pelanggaran diperlukan sanksi yang memberikan efek jera dan langkah-langkah hukum.

Kasus 2

Anda pejabat atasan. Anda memiliki bawahan yang juga seorang rekan dekat dan saling mengenal. Bawahan kerja anda tersebut bekerja di bagian keuangan. Anda mengetahui bahwa bawahan anda tersebut memiliki masalah keuangan keluarga karena menanggung biaya kesehatan istrinya yang cukup mahal. Dalam beberapa bulan terakhir anda mengetahui bahwa bawahan anda tersebut melakukan pencurian sejumlah Alat Tulis Kantor (ATK) dan uang kas dalam jumlah relatif kecil. Namun tindakan ini dilakukan cukup sering dan Ia melakukan rekayasa inventarisasi dan pencatatan keuangan. Karena jumlahnya yang tidak besar dan adanya kelemahan sistem akuntansi dan pengawasan keuangan, hal ini tidak terlihat pada sistem dan pengawasan namun anda mengetahuinya. Dalam kasus ini, anda sebagai pejabat atasan ragu-ragu untuk mengambil keputusan terhadap tindakan bawahan yang juga rekan dekat anda.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Anda dalam situasi konflik kepentingan dimana di satu sisi anda simpati dan peduli terhadap permasalahan bawahan anda, namun di sisi lain anda memiliki tanggungjawab untuk melaporkan tindakan pencurian tersebut kepada pihak terkait demi kepentingan lembaga anda. Bawahan anda juga dalam situasi konflik dimana ia melakukan pelanggaran atas kepentingan lembaga demi mengutamakan kepentingan keluarganya.
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Sebagai Pejabat Atasan harus menjaga netralitas dan integritas dalam hal menjalankan aturan yang ada di lembaga tempat Pejabat Atasan bekerja. Sistem keuangan dan pengendalian transaksi dan inventaris lembaga perlu diperbaiki dan fungsi pengawasan perlu dioptimalkan.

[CONTOH 3]

PENGGUNAAN INFORMASI RAHASIA JABATAN/INSTANSI UNTUK KEPENTINGAN PRIBADI

Kasus

Institusi pemerintahan 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 percetakan. 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 kementerian dapat menghemat uang jutaan rupiah dari biaya percetakan selama setahun jika anda tidak mengikuti permintaan saudara anda.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : 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
Pertanyaan : Apa tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : 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.

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 diuntungkannya institusi dari biaya yang dapat dihemat. Untuk itu, lembaga harus membuat kode etik agar setiap pejabat dan pegawai memegang semua rahasia jabatan dan instansi.

[CONTOH 4]

PERANGKAPAN JABATAN DI BEBERAPA LEMBAGA/INSTANSI/PERUSAHAAN YANG MEMILIKI HUBUNGAN LANGSUNG ATAU TIDAK LANGSUNG, SEJENIS ATAU TIDAK SEJENIS

Kasus

Anda merupakan salah satu Direksi di perusahaan farmasi milik negara 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.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung atau berpotensi konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Dalam kasus ini Anda memiliki rangkap jabatan yaitu sebagai direksi perusahaan milik negara 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.
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Dalam kasus ini terlihat bahwa rangkap jabatan harus dihindari karena berpotensi menimbulkan konflik kepentingan, kesalahpahaman dan image 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.

[CONTOH 5]

PEMBERIAN AKSES KHUSUS KEPADA PIHAK TERTENTU

Kasus

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.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Telah terjadi konflik kepentingan karena adanya hubungan keluarga antara petugas pembuat kontrak dan pemilik dari perusahaan yang mengikuti tender
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : 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.
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : 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.

[CONTOH 6]

PENENTUAN REKANAN PIHAK KETIGA TANPA MENGIKUTI PROSEDUR YANG SEHARUSNYA

Kasus 1

Anda adalah seorang Penyelenggara Negara yang memiliki wewenang memutuskan pihak ketiga yang menjadi rekanan dalam pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh Departemen atau Direktorat. Anda mengetahui setiap proses, kualifikasi, dan sistem tender pengadaan yang berlaku. Anda memiliki satuan kerja/unit kerja yang melakukan proses tender tersebut dan kemudian mereka melaporkan hasil proses tender tersebut kepada Anda.

Dalam suatu proses tender pengadaan barang dan jasa, anda memiliki hubungan atau kenal dekat dengan semua pihak yang mengikuti tender. Anda mengenal bagaimana perusahaan teman-teman anda beroperasi dan kredibilitasnya. Anda berkomunikasi dengannya dan membicarakan tentang tender tersebut. Kemudian anda meminta unit kerja anda untuk tidak melakukan beberapa prosedur seperti biasanya karena para kandidat tender telah memberikan penawaran yang bagus seperti yang diinginkan lembaga. Akhirnya perusahaan yang terpilih menjadi rekanan adalah salah satu perusahaan rekan anda.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Kewenangan anda dalam menentukan keputusan final dan mengetahui seluruh informasi tentang proses dan kualifikasi tender menimbulkan situasi konflik kepentingan. Kewenangan dan informasi yang dimiliki menimbulkan situasi yang dapat disalahgunakan untuk kepentingan pribadi. Tidak mengungkapkan adanya hubungan afiliasi dengan peserta tender merupakan bentuk situasi yang menimbulkan konflik kepentingan juga.
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Sistem yang mengatur tender dan pengadaan barang dan jasa perlu dipertegas dan dilengkapi dengan aturan-aturan yang jelas dan memperhatikan aspek konflik kepentingan. Setiap proses tender harus dilakukan pengungkapan atas hubungan afiliasi dan potensi konflik kepentingan lainnya oleh pejabat yang terlibat dalam proses tender sampai dengan pengambil keputusan final.

Kasus 2

Anda adalah seorang Direktur yang bertanggung jawab terhadap keputusan final hasil tender atau kontrak rekanan untuk pekerjaan perbaikan kantor sebuah Departemen/Direktorat. Anda mendapat informasi mengenai hasil proses tender pemilihan rekanan tersebut dari bawahan anda, dan tercantum ada dua kandidat rekanan yang direkomendasikan dari hasil proses tender tersebut. Lalu anda memutuskan salah satu dari kandidat tersebut atas hasil laporan diatas. Setelah diselidiki lebih lanjut, rekanan tersebut memiliki hubungan afiliasi atau hubungan semenda dengan anda, dan anda merasa memiliki konflik pada saat memutuskan hal itu namun hubungan afiliasi tersebut tidak anda ungkap kepada Departemen/Direktorat.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Hubungan afiliasi atau semenda yang terjadi dalam situasi diatas menimbulkan potensi konflik bagi pejabat itu karena dapat menimbulkan penilaian subyektif dan pengambilan keputusan yang tidak profesional. Hal ini juga menimbulkan dugaan bahwa pejabat tersebut mencoba menguntungkan keluarganya atau mengutamakan kepentingan pribadi
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Perlu dibuat sistem aturan dan kode etik agar penyelenggara negara/pejabat negara yang memiliki hubungan afiliasi tidak membuat Keputusan atas nama negara.

[CONTOH 7]

PENENTUAN INVESTASI ATAU DIVESTASI YANG TIDAK WAJAR DAN BERPOTENSI MERUGIKAN LEMBAGA DAN ATAU MENGUNTUNGKAN DIRI SENDIRI

Kasus

Anda adalah seorang manajer investasi dari sebuah BUMN. Dalam mengelola dana, perusahaan telah memberikan ketentuan struktur portofolio dari deposito dan investasi lainnya. Sebelumnya anda mengelola investasi perusahaan sesuai dengan ketentuan perusahaan agar seminimal mungkin mengurangi risiko investasi yang dapat ditekan. Pada suatu saat, teman dekat anda yang seorang manajer pendanaan dari sebuah lembaga keuangan menawarkan kepada anda untuk menaruh sebagian dana investasi perusahaan di perusahaannya dengan potensi keuntungan yang lebih besar dari investasi yang dilakukan sebelumnya sehingga memungkinkan anda mendapatkan bonus yang lebih besar dari prestasi kerja anda. Dalam investasi ini anda tidak melaporkan secara transparan kepada perusahaan mengenai tingkat risiko dan hal-hal lain mengenai reputasi lembaga keuangan ini sehingga dapat berpotensi menimbulkan terjadinya kerugian.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?

Jawaban : Ya, karena anda menggunakan wewenang anda untuk menentukan investasi dengan mengesampingkan risiko yang berpotensi menimbulkan kerugian untuk perusahaan dikemudian

hari. Hal ini menjadi lebih serius jika keputusan investasi ini juga didasari dengan kepentingan untuk memperkaya diri sendiri dengan melaporkan hasil investasi yang tidak sesuai dengan semestinya

Pertanyaan : Apakah yang membuat kasus ini tidak mengandung konflik kepentingan?

Jawaban : Jika saja proses pemilihan instrumen investasi melalui prosedur analisa yang baik dan sesuai dengan ketentuan investasi yang telah ditentukan oleh perusahaan serta pelaporannya dilakukan secara transparan maka keputusan investasi ini dapat lebih dipertanggungjawabkan.

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung atau berpotensi konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan, penilaian kelayakan penentuan investasi/divestasi dilakukan oleh pihak independen dan profesional. Sedangkan Direksi hanya memutuskan penentuan investasi/divestasi atas hasil penilaian pihak independen yang memperhatikan kelangsungan perusahaan/lembaga dan kepentingan *stakeholders*-nya.

[CONTOH 8]

PENENTUAN KEBIJAKAN YANG BERDAMPAK MENGUNTUNGKAN PIHAK SENDIRI DAN DAPAT MERUGIKAN LEMBAGA ATAU PIHAK INTERNAL LAINNYA

Kasus 1

Sebagai seorang kepala bagian di Kementerian, anda diminta untuk menjadi Ketua Komite Seleksi Penentuan satu posisi tetap di bagian anda. Salah satu kandidat untuk posisi tersebut berasal dari luar Kementerian, dan merupakan teman anda karena suaminya adalah teman anda. Namun tidak ada satupun rekan anda dalam Komite Seleksi yang mengetahui hal tersebut.

Anda memutuskan untuk tidak membiarkan hubungan pertemanan itu mempengaruhi pertimbangan anda. Anda memutuskan untuk mengatakan pada anggota Komite Seleksi, bahwa anda tidak akan ikut dalam penilaian akhir, karena anda memiliki hubungan pertemanan dengan salah satu kandidat, tapi sebagai Ketua anda dituntut untuk memberikan keputusan persetujuan terhadap pilihan Komite.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung atau berpotensi konflik kepentingan?

Jawaban : Ya, berpotensi konflik kepentingan

Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas berpotensi konflik kepentingan?

Jawaban : Penyelesaian permasalahan diatas jelas terlihat mengandung konflik kepentingan, dimana ada kompromi dalam pengambilan keputusan dikarenakan

adanya hubungan pertemanan. Jika kandidat yang memiliki hubungan dengan anda tersebut terpilih, maka akan muncul pertanyaan terhadap integritas anda dan Komite Seleksi tersebut. Walaupun anda hanya bertindak sebagai penyetuju (penandatanganan) hasil penilaian anggota lain, namun anggota Komite juga mengetahui adanya hubungan tersebut, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung akan bisa berpotensi berpengaruh terhadap keputusan yang diambil.

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung atau berpotensi konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan, sebaiknya anda membiarkannya sejak awal kepada seluruh anggota komite mengenai hubungan yang ada tersebut, sehingga penanganannya bisa diputuskan bersama sejak awal. Atau yang lebih baik adalah anda menarik diri dari Komite Seleksi tersebut dan menyerahkannya pada pejabat lain yang tidak memiliki kemungkinan hubungan dengan kandidat seleksi, dan tidak terlibat dalam semua yang terkait dengan seleksi tersebut adalah lebih baik.

Kasus 2

Seorang Anggota Dewan perwakilan rakyat disebuah kabupaten memilih untuk mendukung pembangunan sebuah jalan baru yang kontroversial, dimana jalan tersebut dibangun disepanjang hutan yang dikenal sebagai tempat wisata alam. Jalan tersebut akan bermanfaat bagi saudara anggota dewan tersebut karena mempermudah akses menuju perkebunannya.

Pembangunan jalan tersebut menurut anggota dewan yang tidak mendukung proyek tersebut diperkirakan akan mengusir para pencinta alam karena mengurangi dan merusak keindahan lokasi serta akan meningkatkan polusi terhadap aliran air dan sungai warga. Pihak oposisi menyatakan anggota dewan tersebut memiliki konflik kepentingan yang harus segera disampaikan, bahwa ia telah menyalahi kode etik yang ada dengan mengambil keputusan dewan yang menguntungkan kepentingan pribadi yaitu menguntungkan saudara. Dalam merespon hal tersebut anggota dewan menggunakan pengaruhnya terhadap Koran lokal untuk melakukan kampanye menghancurkan reputasi pihak-pihak yang telah memprotesnya. Ketika ditanya, anggota dewan tersebut menyatakan bahwa konflik kepentingan tidak berarti di kabupaten kecil tersebut, dimana setiap orang yang ada saling mengenal dan berhubungan satu sama lain.

<p>Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung atau berpotensi konflik kepentingan?</p>
<p>Jawaban : Ya,</p>
<p>Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung atau berpotensi konflik kepentingan?</p>
<p>Jawaban : Dalam kasus diatas jelas terlihat bahwa telah terjadi konflik kepentingan oleh anggota dewan tersebut, dimana telah terjadi penentuan kebijakan yang berdampak menguntungkan pihak sendiri dalam hal ini keluarga. Alasan bahwa konflik kepentingan tidak berarti dikabupaten tersebut tidak bisa dipakai sebagai pembenaran, karena hal tersebut jeals telah diatur dalam kode etik, sehingga bisa dikatan terjadi pelanggaran dalam kasus ini.</p>
<p>Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung atau berpotensi konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?</p>
<p>Jawaban : Untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan, transparansi dalam setiap proses pengambilan keputusan atau penentuan kebijakan sangat dibutuhkan untuk menjaga pengambil keputusan yang akuntabel.</p>

[CONTOH 9]

PENILAIAN SUBYEKTIF/IMPROFESIONAL DALAM PROSES KUALIFIKASI/ ASSESSMENT/PENGAWASAN

Kasus 1

Anda adalah pejabat Inspektorat yang berwenang dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap kinerja birokrasi. 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 diawal jenjang kepegawaian dahulu.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Hubungan dekat dan fasilitas yang diberikan dari pihak ketiga kepada Penyelenggara Negara dapat mempengaruhi integritas Penyelenggara Negara. Situasi tersebut dapat mendorong terjadinya konflik kepentingan sehingga dimungkinkan terjadinya subyektivitas penilaian, penyalahgunaan atau ketidakpatuhan terhadap prosedur penilaian, dan melemahkan profesionalisme dan integritas Penyelenggara Negara. Penyelenggara Negara juga melakukan tindakan indisipliner ketika sering bepergian memenuhi undangan yang tidak terkait dengan pekerjaannya.
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Kode Etik Pegawai seharusnya melarang pejabat yang memiliki afiliasi untuk membuat keputusan atas nama negara, serta melarang pejabat menerima fasilitas pihak yang terkait dengan keputusannya.

Kasus 2

Anda adalah pejabat Departemen yang berwenang memberikan ijin, melakukan penilaian/sertifikasi atas proyek-proyek pembangunan. Anda dan rekan kerja anda, beberapa pejabat teras Departemen, diundang pada acara *Gala-Dinner* penggalangan dana oleh sebuah asosiasi pengusaha. Dalam acara tersebut pihak anda sama sekali tidak mengeluarkan dana sedikitpun sebagai undangan dan menikmati acara. Beberapa wartawan meliput acara yang mewah tersebut.

Setelah beberapa waktu berlalu, proyek-proyek pembangunan yang mendapat ijin dari Departemen anda banyak jatuh kepada perusahaan-perusahaan yang mengundang anda dalam acara *Gala-Dinner* yang lalu, sebagai operator proyek pembangunan. Beberapa perusahaan yang ditunjuk menjadi operator proyek pembangunan tersebut seringkali masih mengundang anda atau rekan anda untuk acara-acara serupa seperti makan siang, perjalanan dinas, dan rekreasi.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Hubungan dekat dan fasilitas yang diberikan dari pihak ketiga kepada Penyelenggara Negara dapat mempengaruhi integritas Penyelenggara Negara. Situasi dapat mendorong terjadinya konflik kepentingan sehingga dimungkinkan terjadinya subyektivitas penilaian, penyalahgunaan atau ketidakpatuhan terhadap prosedur penilaian, dan melemahkan profesionalisme dan integritas Penyelenggara Negara. Penyelenggara Negara juga melakukan tindakan indisipliner ketika sering bepergian memenuhi undangan yang tidak terkait dengan pekerjaannya.
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Perlunya dibuat kode etik pejabat dan pegawai yang melarang penerimaan fasilitas dari pihak yang terkait dengan keputusan dan pihak yang memiliki afiliasi.

[CONTOH 10]

PEMBEBANAN BIAYA DILUAR PROSEDUR/ATURAN YANG TIDAK DAPAT DIKENDALIKAN

Kasus

Kantor kedutaan di sebuah Negara menetapkan biaya-biaya tertentu kepada warga negaranya yang akan melapor diri. Penetapan biaya ini biasa dinamakan biaya administrasi yang besarnya berbeda-beda namun tidak signifikan jumlahnya di tiap Negara. Besaran biaya juga bergantung dan mengikuti nilai mata uang Negara yang bersangkutan. Suatu kedutaan di Negara A menetapkan sejumlah biaya tertentu yang sedikit lebih tinggi terutama bagi warga negaranya yang berstatus tenaga kerja melapor. Penetapan ini dikarenakan jumlah warga negara yang melapor cukup banyak setiap harinya. Hanya saja penetapan dilakukan tanpa adanya pengungkapan informasi mengenai ketentuan yang berlaku pada pihak-pihak terkait. Ketentuan mengenai penetapan biaya sebenarnya sudah ada acuan resmi yang menyatakan bahwa jumlah biaya administrasi adalah sama untuk yang berstatus tenaga kerja, pelajar atau tidak bekerja karena mengikuti pasangan. Uang yang didapatkan dari selisih biaya ini kemudian oleh pihak kedutaan dibagikan kepada semua pejabat dan staf kedutaan dan praktiknya terus terjaga keberlangsungannya .

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas merupakan konflik kepentingan?
Jawaban : Kewenangan dalam menentukan besaran jumlah biaya dengan tujuan untuk memperkaya diri sendiri ataupun suatu kelompok merupakan sumber konflik kepentingan. Dalam kasus diatas, terdapat celah yang dapat dimanfaatkan oleh Penyelenggara Negara dengan tidak adanya pengungkapan informasi mengenai ketentuan yang berlaku sehingga menimbulkan kerugian di lain pihak dan menguntungkan pihak lainnya.
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Fungsi pengawasan yang lebih efektif dan pembentukan integritas SDM Pegawai Publik perlu ditingkatkan dan dioptimalkan. Dalam kode etik pegawai publik perlu dicantumkan pelarangan penyalahgunaan wewenang dan memperkaya diri sendiri. Tindakan terhadap pelanggaran juga perlu sanksi yang memberikan efek jera dan langkah-langkah hukum.

[CONTOH 11]

PENYALAHGUNAAN JABATAN ATAU *ABUSE OF OFFICE*, DAN PELANGGARAN KEPERCAYAAN PUBLIK

Kasus 1

Seorang anggota legislatif terpilih menjalankan sebuah bisnis di kota A. Di kota tersebut ia memiliki seorang teman dekat yang merupakan istri seorang kepala polisi. Anggota legislatif ini memberikan sejumlah pinjaman uang kepada seorang pedagang yang memiliki toko di kota tetangga. Karena menderita sakit, pedagang tersebut terlambat dalam melunasi pinjamannya. Anggota legislatif tersebut kemudian meminta bantuan kepada teman dekatnya untuk meminta bantuan suaminya yang menjabat sebagai kepala polisi agar bisa membantu mendapatkan uang yang telah dipinjamkannya.

Kepala Polisi kemudian memerintahkan salah seorang bawahannya secara tidak resmi dan tanpa menjelaskan alasannya untuk membuat pedagang yang meminjam uang pada anggota legislatif merasa tidak nyaman (memberikan ancaman). Pedagang tersebut sebenarnya tidak pernah memiliki catatan kriminal ataupun melakukan tindakan melanggar hukum. Petugas polisi yang ditugaskan kemudian menghubungi dan menyarankan pedagang tersebut untuk segera melunasi pinjamannya.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Konflik kepentingan yang terjadi

dikasu ini adalah antara kepentingan publik dan kepentingan pribadi dari seorang Kepala Polisi. Kepala Polisi tersebut telah menyalahgunakan fungsi dan wewenangnya dalam melindungi masyarakat untuk menyenangkan istri dan temannya, seorang anggota legislatif. Kepala polisi telah menghancurkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi dan pelayanan publik yang dijalankannya. Sehingga perlindungan yang seharusnya diberikan kepada semua masyarakat menjadi perlindungan dan pelayanan pada pihak tertentu saja. Selain itu Kepala Polisi tersebut juga telah memberikan perintah tidak resmi yang melanggar aturan kepada anak buahnya.

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Dalam kasus ini terlihat bahwa penggunaan fungsi, jabatan, wewenang dan instansi untuk kepentingan pribadi harus dihindari. Kepercayaan publik terhadap penegak peraturan tidak boleh dirusak. Fungsi pengawasan dan pembentukan integritas petugas Publik perlu ditingkatkan dan dioptimalkan. Dalam kode etik pegawai publik dicantumkan pelarangan penyalahgunaan wewenang untuk kepentingan pribadi. Tindakan terhadap pelanggaran juga perlu sanksi yang memberikan efek jera dan langkah-langkah hukum.

Kasus 2

Anda adalah seorang Kepala Biro Kepegawaian yang berwenang dalam promosi jabatan dan pengembangan karier pegawai. Anda pernah memiliki hubungan tidak baik dengan salah satu pegawai di kantor yang menjadi bawahan anda karena pernah menyinggung perasaan anda. Pegawai anda tersebut seringkali ditolak dalam promosi jabatan atau kesempatan pemilihan mengikuti pelatihan, karena masalah hubungan dengan anda, padahal ia memiliki kualifikasi yang bagus.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?

Jawaban : Ya

Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?

Jawaban : Kasus ini adalah benar-benar contoh konflik yang serius dan *abuse of office* dalam bentuk memutuskan atau menentukan sendiri (subjektif). Sebagai seorang Kepala Biro Kepegawaian keputusan yang diambil tidak boleh memihak dan berprasangka berdasarkan pandangan pribadi terhadap latar belakang petugas tersebut, dengan mengabaikan kemampuan yang dimiliki, sehingga mengorbankan kesempatan petugas tersebut untuk maju dan menjadi lebih baik dalam pekerjaannya. Dalam kasus ini terjadi penyalahgunaan jabatan, dimana pandangan pribadi (subjektifitas pribadi) dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Untuk menghindari terjadinya konflik, objektivitas dan perlakuan yang setara dalam setiap proses pengambilan keputusan atau penentuan kebijakan sangat dibutuhkan. Ada baiknya perlakuan yang adil dan setara atau tidak dibolehkannya diskriminasi diatur dalam sebuah kode etik perusahaan. Indikator yang jelas dan transparansi dalam setiap pengambilan kebijakan juga dibutuhkan. Tindakan terhadap pelanggaran yang terbukti sebaiknya juga perlu sanksi yang memberikan efek jera dan langkah-langkah hukum.

[CONTOH 12] POST-EMPLOYMENT

Contoh Kasus

Sebuah bank diduga secara kuat melakukan penyelewengan operasional karena melakukan pengembangan rasio kecukupan modal atau *capital adequacy ratio* (CAR)-nya. Pada bulan April 2004, bank tersebut mendapat peringatan dari Bank Sentral agar membenahi operasional perbankan mereka sehingga rasio kecukupan modal mencapai minimal 8%. Tiba-tiba, sejak September 2004, CAR bank tersebut dinyatakan telah berhasil mencapai 40%. Suatu kondisi yang sungguh luar biasa dan menakjubkan tetapi tampak tidak rasional.

Pada bulan Desember 2004 pengembangan CAR baru terkoreksi setelah dilakukan rekonsiliasi nilai sertifikat reksadana antara catatan Bank Sentral dan Badan Penanaman Modal. Fakta yang harus dicermati adalah keberadaan auditor Bank Sentral. Jangka waktu temuan itu, yakni antara Mei sampai dengan Desember mengindikasikan adanya penggunaan prosedur audit yang tidak standar oleh auditor Bank Sentral selama jangka waktu tersebut. Dalam kasus ini, jajaran komisaris merupakan pihak yang paling mendapat sorotan mengingat tugasnya melakukan kontrol bagi manajemen agar tidak melakukan penyimpangan moral. Apalagi komisaris utama dari bank tersebut adalah mantan pejabat Bank Sentral.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Kehadiran mantan pejabat bank sentral sebagai komisaris bank mengakibatkan konflik kepentingan dengan proses pengawasan dan pembinaan oleh bank sentral. Dalam kasus ini, kehadiran mantan pejabat bank sentral sebagai komisaris utama diduga menghambat pengawasan dan independensi bank sentral
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Bank sentral harus memelihara integritasnya dalam proses pemeriksaan dari bank yang bermasalah dan tidak memberikan toleransi kepada komisaris atau mantan pejabat bank sentral yang terbukti memimpin bank yang bermasalah.

[CONTOH 13]

MEMPERGUNAKAN WEWENANG JABATAN UNTUK MENGUNTUNGKAN DIRI SENDIRI (MENENTUKAN SENDIRI BESARNYA GAJI/REMUNERASI)

Kasus

Anda adalah direksi atau eksekutif di sebuah lembaga publik yang berwenang dalam mengelola operasional dan administrasi lembaga. Segala sesuatu tentang urusan penentuan tata laksana, petunjuk teknis, kelengkapan teknis, dan sampai dengan urusan penentuan gaji dan bonus menjadi tanggungjawab anda. Anda mengenal teman akrab yang memiliki konsultan SDM. Anda meminta teman anda menjadi konsultan lembaga anda untuk menentukan sistem penggajian dan bonus, termasuk gaji dan bonus anda sendiri. Anda telah meminta pertimbangan yang baik kepada teman anda untuk membuat hasil kajian yang sesuai dengan harapan anda.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Kewenangan yang anda miliki untuk menentukan besaran gaji sendiri berpotensi disalahgunakan atau anda dapat melakukan keputusan yang tidak wajar apabila keputusan tersebut terkait dengan penentuan gaji sendiri. Konsultan yang membantu dan dipilih dalam menentukan kebijakan remunerasi memiliki hubungan afiliasi yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan.
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Sistem remunerasi Direksi harus mengatur bahwa yang menentukan gaji Direksi adalah pihak lain yang independen dan diawasi proses penentuan dan keputusannya

[CONTOH 14]

MOONLIGHTING ATAU OUTSIDE-EMPLOYMENT

Kasus

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.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Apabila anda mengerjakan pekerjaan sampingan di perusahaan properti pada saat jam kerja di instansi pe-

merintah, 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.

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Anda tidak boleh melaksanakan pekerjaan sampingan pada saat jam kerja anda sebagai pegawai di instansi pemerintah. Dalam kondisi ini anda harus menyadari posisi anda sebagai pegawai pemerintah 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 pemerintah 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 melanggar aturan yang ada dan menimbulkan kerugian maka perlu dikenakan sanksi yang tegas.

[CONTOH 15]

PENGGUNAAN FASILITAS JABATAN UNTUK KEPENTINGAN PRIBADI

Kasus 1

Seorang sopir di sebuah BUMN 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. Disela-sela pelaksanaan tugasnya, ternyata sopir tersebut seringkali diminta oleh atasannya untuk mengantar mertuanya berobat di rumah sakit.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung atau berpotensi konflik kepentingan?

Jawaban : Ya

Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?

Jawaban : Permintaan atasan sopir BUMN 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

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Untuk menghindarkan konflik kepentingan, maka sopir tersebut harus menolak permintaan atasannya untuk mengantar 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 2

Seorang pejabat di sebuah kota berhak mendapatkan fasilitas jabatan berupa rumah dinas. Akan tetapi karena telah memiliki rumah pribadi, rumah jabatan tersebut jarang digunakan oleh pejabat tersebut. Istri pejabat tersebut adalah seorang wiraswastawan yang mempunyai usaha menyuplai obat-obatan di rumah sakit. Pada suatu saat, karena usahanya berkembang dan memerlukan tempat untuk menyimpan barang dagangannya, istri pejabat tersebut meminta izin kepada suaminya untuk memanfaatkan rumah dinas yang jarang digunakan tersebut sebagai gudang sementara. Istri pejabat tersebut berjanji untuk tidak pernah melimpahkan beban atau biaya yang ada dari rumah dinas tersebut kepada pemerintah kota.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung atau berpotensi konflik kepentingan?

Jawaban : Ya

Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?

Jawaban : Kasus diatas jelas mengandung konflik kepentingan, karena pejabat yang bersangkutan dalam situasi yang harus membuat keputusan mengenai pemanfaatan rumah jabatan yang dikaitkan dengan kepentingan pribadinya, dalam hal ini kepentingan bisnis istrinya. Walaupun tidak ada biaya yang akan ditimbulkan dari pemanfaatan rumah dinas sebagai gudang, akan tetapi hal tersebut akan menjadi suatu penyimpangan dari tujuan awal pemberian rumah dinas tersebut. Dimana seharusnya keberadaan rumah dinas adalah

untuk mendukung kinerja pejabat tersebut sehingga dapat maksimal dalam menjalankan tugasnya.

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Pejabat tersebut harus menolak permintaan dari istrinya. Dalam kasus ini terlihat bahwa penggunaan fasilitas jabatan dan fungsinya untuk kepentingan pribadi harus dihindari karena berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan kesan yang tidak bagus. Oleh karena itu kejelasan pemanfaatan fasilitas jabatan serta fungsi pengawasannya perlu ditingkatkan dan dioptimalkan. Dalam aturan organisasi perlu dicantumkan dengan jelas pelarangan penyalahgunaan fasilitas jabatan untuk kepentingan pribadi. Tindakan terhadap pelanggaran juga perlu sanksi yang memberikan efek jera.

[CONTOH 16]

MENERIMA TAWARAN PEMBELIAN SAHAM PIHAK MASYARAKAT

Kasus

Sebagai seorang pejabat di Departemen yang terkait dengan pengawasan pasar modal dan pelaku usaha, anda berwenang untuk membuat keputusan yang terkait dengan izin perusahaan yang akan go publik atau menjual sahamnya kepada masyarakat. Oleh karena itu, anda berwenang melakukan uji kelayakan dan mengawasi proses go publik.

Direksi atau manager perusahaan yang bertanggung jawab dalam pengajuan go publik sering mengajak anda bertemu dan memberikan informasi tentang prospek dan rencana perusahaan di masa depan.

Bahkan perusahaan tersebut sering menawarkan anda hak istimewa dalam memperoleh saham perdana dan hak khusus lainnya. Harapan pihak perusahaan adalah proses go publiknya berjalan sesuai rencana dan memperoleh pendanaan yang murah dan baik.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Kewenangan yang dimiliki dan posisi strategis dalam proses go publik menjadi kondisi yang sering dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengambil kesempatan sehingga dapat berpotensi menimbulkan konflik kepentingan. Situasi tawaran dan rayuan dari perusahaan dapat mendorong pejabat untuk bertindak subyektif dalam melakukan penilaian. Dengan kata lain situasi tersebut melemahkan kualitas kinerja pejabat tersebut dalam pengambilan keputusan
Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?
Jawaban : Pejabat tersebut harus mampu bersikap tegas sesuai dengan aturan yang ada kepada perusahaan-perusahaan yang mempunyai potensi dapat menimbulkan konflik kepentingan dalam pelaksanaan kewenangannya. Dalam hal ini integritas dan komitmen pejabat sangat diperlukan untuk meminimalisir terjadinya konflik kepentingan. Selain itu, proses penilaian kelayakan dan <i>due-diligence</i> yang dilakukan harus transparan dan dapat diaudit.

[CONTOH 17]

PENGGUNAAN DISKRESI YANG MENYALAHGUNAKAN WEWENANG

Kasus

Seorang direktur di sebuah BUMD diberikan tugas dan kewenangan untuk memilih perusahaan yang akan ditugaskan untuk melakukan perawatan gedung. Karena masih adanya kelemahan sistem pemilihan rekanan di BUMD, maka direktur tersebut diberikan hak memanfaatkan diskresi kewenangannya untuk menunjuk perusahaan yang dimaksud. Ternyata anak direktur tersebut bekerja bekerja di sebuah perusahaan jasa *cleaning service* dan perawatan gedung. Karena mengetahui peluang tersebut, anak direktur tersebut meminta kepada bapaknya 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 BUMD tersebut tidak memaparkan situasi yang dihadapi kepada direksi BUMD. 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.

Pertanyaan : Apakah permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban Ya
Pertanyaan : Mengapa permasalahan di atas mengandung konflik kepentingan?
Jawaban : Konflik kepentingan timbul karena kewenangan yang dimiliki oleh direktur BUMD tersebut bersinggungan dengan

kepentingan pribadi yang terkait dengan keinginan anaknya yang bekerja di perusahaan *cleaning service* dan perawatan gedung. Diskresi kewenangan yang dilakukan oleh direktur tersebut dan tidak diimbangi dengan proses pemaparan di hadapan direksi BUMD akan menimbulkan permasalahan dalam pemilihan rekanan perawatan gedung

Pertanyaan : Apa tindakan/tanggapan yang diperlukan dan bagaimana seharusnya yang dilakukan agar kondisi yang mengandung konflik kepentingan tersebut dapat dikelola dengan baik?

Jawaban : Direktur BUMD 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 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.

Catatan :

Catatan :

Catatan :