



# Pedoman tentang Konflik Kepentingan (Conflict of Interest/COI)

Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan (Kemitraan)

Indonesia Corruption Watch (ICW)

Transparency International-Indonesia

Basel Institute on Governance

Oktober 2023

Publikasi Proyek USAID INTEGRITAS

# Daftar Isi

1. Konteks	3
2. Tujuan	4
3. Cakupan	5
4. Definisi dan atau singkatan	5
5. Kebijakan	6
6. Prosedur dan Tanggung Jawab	27
7. Pengendalian dan Tindakan	29
8. Dokumen Terkait	29
9. Riwayat Pemutakhiran	29

## Tentang pedoman ini

Pedoman ini diterbitkan dalam konteks proyek USAID *Indonesia Integrity Initiative* (INTEGRITAS), yang mendukung Pemerintah Indonesia dalam mencegah korupsi melalui peningkatan keterlibatan masyarakat dan penguatan integritas di sektor publik dan swasta.

## Pengakuan dan Pernyataan Penyangkalan

Laporan ini ini dihasilkan dengan dukungan dana dari rakyat Amerika melalui United States Agency for International Development (USAID). Materi dalam publikasi ini adalah semata-mata tanggung jawab dari Basel Institute on Governance dan KEMITRAAN bagi Pembaruan Tata Pemerintahan dan tidak mencerminkan pandangan dari USAID atau Pemerintah Amerika Serikat.

Basel Institute on Governance ingin memberikan apresiasi kepada Pauline Arifin dan Khaerudin atas kontribusi mereka pada pengembangan awal pedoman ini.

---

## Akronim, Kependekan dan Singkatan

BO	<i>Beneficial Ownership</i> (Kepemilikan Manfaat)
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
COI	Conflict of Interest (Konflik kepentingan)
GBV IMS	Gender-Based Violence Information Management System (Sistem Manajemen Informasi Kekerasan Berbasis Gender)
ICW	Indonesia Corruption Watch
KemenPAN-RB	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
KPK	Komisi Pemberantasan Korupsi
LHKPN	Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara
OECD	Organizations for Economic Co-operation and Development (Organisasi Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan)
Perpres	Peraturan Presiden
PP	Pejabat Publik
TII	Transparency International Indonesia
UNCAC	United Nations Convention against Corruption (Konvensi PBB Melawan Korupsi)
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime (Kantor PBB tentang Narkotika dan Kejahatan)
USAID	United States Agency for International Development (Lembaga Pembangunan Internasional Amerika Serikat)
WBS	<i>Whistleblowing System</i>

---

# 1.Konteks

Sejak Reformasi pada tahun 1998, Indonesia telah mengembangkan serangkaian peraturan perundang-undangan dan kebijakan antikorupsi untuk memperkuat hukum substantif dan lembaga penegak hukum dalam memberantas korupsi sistemik.<sup>1</sup> Suap dalam berbagai bentuk, korupsi dalam pengadaan publik, dan korupsi yang merugikan negara menjadi prioritas lembaga-lembaga penegak hukum, termasuk Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Kejaksaan Agung (Kejagung), dan Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI). Badan-badan penegak hukum telah berhasil menyelidiki dan mengadili sejumlah individu tingkat tinggi, termasuk menteri, kepala lembaga, anggota parlemen, dan jenderal polisi.<sup>2</sup> Namun, dalam 25 tahun sejak Reformasi, upaya Indonesia untuk memberantas KKN utamanya difokuskan pada korupsi itu sendiri – yang merupakan elemen pertama dari seruan masyarakat menentang KKN pada saat itu. Hingga kini belum ada kemajuan yang memadai dalam pemberantasan kolusi dan nepotisme, dua perilaku yang terkait dengan konflik kepentingan, dan merupakan bagian penting dalam upaya pencegahan korupsi di Indonesia.<sup>3</sup> Di tingkat internasional, Konvensi PBB Melawan Korupsi (UNCAC) juga merekomendasikan kepada negara-negara untuk mengelola konflik kepentingan (*conflict of interest/COI*) dengan benar sebagai suatu strategi pencegahan korupsi.<sup>4</sup>

Dalam kondisi saat ini, masih terdapat kesenjangan yang signifikan dalam bidang penanganan konflik kepentingan, yang disebabkan oleh kesenjangan dalam kerangka hukum dan implementasi peraturan perundang-undangan dan kebijakan. Inilah alasan mengapa konflik kepentingan harus menjadi prioritas di Indonesia.

Dari perspektif kerangka hukum, pada tingkat perundang-undangan, seperti di negara-negara lain, undang-undang yang ada telah membantu mengelola dan melarang konflik kepentingan, dengan keberadaan rezim sanksi pidana dan administratifnya.<sup>5</sup> Perundang-undangan tersebut telah dirinci dalam beberapa Surat Edaran dan Peraturan KemenPAN-RB, guna mengelola konflik kepentingan.<sup>6</sup> Namun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam kerangka peraturan, jika dibandingkan dengan praktik internasional, seperti revolving door atau pergeseran jabatan atau posisi seseorang dari jabatan publik ke pekerjaan barunya di sektor swasta atau ke organisasi non pemerintah dan cooling of period atau masa

---

<sup>1</sup> Ketetapan MPR Nomor VIII/Mpr/2001 Tahun 2001. Rekomendasi Arah Kebijakan Pemberantasan Dan Pencegahan Korupsi, Kolusi, Dan Nepotisme.

<sup>2</sup> Data statistik KPK <<https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan>> diakses tanggal 13 Juli 2023

<sup>3</sup> Undang-Undang (UU) No. 28 Tahun 1999. Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

<sup>4</sup> Pasal 7 (4) Konvensi PBB Melawan Korupsi (UNCAC).

<sup>5</sup> Pasal 12 i UU Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana diubah dengan UU No. 20 tahun 2021 dan Pasal 43 UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan

<sup>6</sup> Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2012. Pedoman Umum Penanganan Benturan Kepentingan.

---

tunggu perpindahan jabatan publik ke jabatan lainnya”.<sup>7</sup> Selain itu, masih belum ada peraturan yang secara tegas dan jelas memberikan sanksi dan juga sanksi administratif yang menyertai) jika seorang pejabat publik gagal mematuhi kewajiban untuk menyatakan konflik kepentingan.”

Selain itu, dalam praktiknya, perbaikan pengelolaan konflik kepentingan masih dapat ditingkatkan, karena penerapan peraturan masih menghadapi tantangan yang signifikan di Indonesia, terutama bagi institusi pemerintah yang sering kali tidak dapat menegakkan rezim sanksi mereka dengan baik. lembaga atau unit yang kuat dan mempunyai tanggung jawab untuk mengelola konflik kepentingan di kementerian dan lembaga masih belum terbentuk .

Pedoman ini dikembangkan dengan mempertimbangkan perbandingan antara kondisi hukum terkini dan penerapannya di Indonesia dengan praktik-praktik baik di tingkat internasional. Oleh karena itu, dokumen ini dimaksudkan agar dapat menjadi acuan bagi institusi pemerintah di Indonesia dalam mengembangkan peraturan, kode etik internal, dan pedoman teknis lainnya tentang pengelolaan konflik kepentingan, termasuk sistem dan proses terkait.

## 2.Tujuan

Pedoman ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa pada saat munculnya konflik kepentingan yang nyata, potensial, atau, terkesan organisasi mempunyai proses di mana individu (satu atau lebih) yang mengetahui atau terlibat akan memberi tahu unit pengelola tentang semua fakta yang relevan mengenai situasi tersebut.

Pedoman tentang pengelolaan konflik kepentingan ini juga dimaksudkan untuk melindungi organisasi, personel, serta semua pihak lain yang terlibat dalam urusan bisnis dengan organisasi dan harus memastikan bahwa standar etika tertinggi telah diterapkan.

Perlu dicatat bahwa ada banyak sekali situasi konflik kepentingan, yang pada dasarnya rumit dan terus berkembang. Oleh karena itu, pedoman ini tidak bertujuan untuk memberikan daftar konflik kepentingan secara detail juga tidak mencakup semua situasi atau jenis konflik kepentingan, melainkan menetapkan pendekatan berbasis prinsip (*principle-based approach*) yang fleksibel, adaptif dan responsif terhadap perubahan kebutuhan dan situasi yang kontekstual.

---

<sup>7</sup> The World Bank, OECD and UNODC Team, Preventing and Managing Conflicts of Interest in the Public Sector: GOOD PRACTICES GUIDE (The World Bank, OECD and UNODC 2018) 14-16

---

Pedoman ini tidak dirancang untuk melarang konflik kepentingan – karena beberapa situasi mungkin muncul secara alami dan tidak dapat dilarang – melainkan untuk mengelolanya secara efektif guna memastikan standar etika yang tinggi telah diterapkan.

Pedoman ini dirancang agar dapat diterapkan secara langsung, dan untuk memudahkan reformasi regulasi yang diperlukan. Oleh karena itu, dokumen ini telah memiliki *placeholder* – seperti (\_\_\_\_*nama organisasi*\_\_\_\_) – yang telah disisipkan untuk nantinya dapat digantikan dengan informasi yang sesuai dengan lembaga pemerintah yang menerapkan pedoman ini.

## 3.Cakupan

Panduan ini berlaku untuk semua Pegawai Negeri,<sup>8</sup> termasuk Aparatur Sipil Negara,<sup>9</sup> Pejabat Publik, Pejabat Tinggi, Pegawai BUMN, Bank Sentral<sup>10</sup> dan Pihak Ketiga yang bertindak mengatasnamakan Pejabat Negara.

## 4.Definisi dan atau singkatan

**Konflik Kepentingan (COI)** adalah situasi di mana seseorang atau organisasi mempunyai kepentingan yang saling bertentangan, baik secara finansial atau lainnya, dan melayani satu kepentingan dapat berdampak buruk pada kepentingan atau tanggung jawab lainnya.

**Konflik kepentingan aktual** merupakan situasi di mana kepentingan pribadi yang secara nyata mempengaruhi pelaksanaan tugas dalam melayani kepentingan umum.

**Konflik kepentingan potensial** adalah situasi di mana kepentingan pribadi seorang pejabat yang dapat mengakibatkan terjadinya konflik kepentingan aktual di kemudian hari, berdasarkan kemungkinan perkembangan di masa depan.

**Konflik kepentingan yang terkesan/dipersepsikan** adalah situasi di mana kepentingan pribadi belum tentu mempengaruhi pengambilan keputusan publik. Namun, orang lain akan memiliki dugaan yang masuk akal bahwa ia melakukan hal tersebut, sehingga hal tersebut dapat merusak kepercayaan.

---

<sup>8</sup> Pegawai Negeri dalam lingkup luas yang merujuk pada Pasal 1 UU Pemberantasan Korupsi

<sup>9</sup> Aparatur Sipil Negara merujuk pada Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU No. 5/2014)

<sup>10</sup> Pasal 1 UU Pemberantasan Korupsi

---

**Kerabat Dekat** adalah anggota keluarga dari pegawai (sampai relasi tingkat kedua),<sup>11</sup> mereka yang tinggal serumah dengan pegawai tersebut atau seseorang yang mempunyai hubungan pribadi yang dekat (misalnya romantis) dengan pegawai tersebut.

**Atasan** mengacu pada atasan langsung dari pegawai (direct supervisor), yang bertanggung jawab atas pekerjaan pegawai dari sudut pandang pekerjaan atau operasional.

**Pengungkapan** berarti penyampaian dokumen mengenai keberadaan, sifat, dan semua fakta relevan mengenai konflik kepentingan kepada atasan pegawai (atau melalui proses lain yang ditetapkan).

**Deklarasi reguler** adalah deklarasi konflik kepentingan seseorang secara berkala (misalnya tahunan) melalui proses yang telah ditetapkan, misalnya melalui deklarasi LKHPN.

**Deklarasi ad hoc** berarti deklarasi konflik kepentingan seseorang secara segera, dalam jangka waktu tertentu, setelah terjadi perubahan yang relevan dalam kehidupan pribadi pegawai.

**Penentuan** berarti pedoman terdokumentasi yang diberikan oleh atasan atau pejabat berwenang lainnya (seperti Pejabat Etika)<sup>12</sup> kepada pegawai mengenai apakah suatu situasi merupakan konflik kepentingan atau tidak, serta tindakan perbaikan apa yang mungkin harus diambil, dalam jangka waktu yang ditentukan.

## 5. Kebijakan

### 5.1. Mengidentifikasi Konflik Kepentingan

#### 5.1.1. Konflik Kepentingan Pribadi

Konflik kepentingan pribadi terjadi ketika hubungan atau aktivitas pribadi dapat mempengaruhi atau dianggap mempengaruhi penilaian dan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaannya secara obyektif dan memenuhi semua kewajiban kepada pemberi kerja. Bahkan dugaan atau persepsi adanya konflik kepentingan dapat menempatkan organisasi pada kondisi yang berisiko. Sebagai pegawai negeri, kita tidak boleh membiarkan

---

<sup>11</sup> Kerabat tingkat kedua termasuk kakek-nenek, cucu, paman-bibi, keponakan dan saudara tiri.

<sup>12</sup> Hal ini perlu disesuaikan dengan kondisi organisasional masing-masing organisasi



---

loyalitas terbagi serta keuntungan atau manfaat pribadi menghalangi kita melakukan yang terbaik bagi kepentingan organisasi atau kepentingan publik.

### 5.1.2. Konflik Kepentingan Organisasi

Konflik kepentingan organisasi dapat terjadi ketika suatu organisasi memiliki hubungan yang bertentangan dengan organisasi lain yang berinteraksi dengan mereka, seperti lembaga pemerintah, *payor groups*, penyedia layanan, atau individu dalam organisasi tersebut. Sebagai contoh, konflik atau dugaan konflik dapat terjadi ketika Lembaga pemerintah A bekerjasama dengan tim penulis ahli dalam penyusunan naskah peraturan perundang-undangan, di kemudian hari tim penulis tersebut menggunakan draft naskah yang sama untuk Lembaga Pemerintah B.

#### Contoh Konflik Kepentingan Pribadi: Rangkap Jabatan

Di Indonesia, lumrah bagi pejabat senior pemerintah yang memegang wewenang kebijakan untuk juga menjabat sebagai komisioner BUMN. Namun, hal ini menimbulkan potensi konflik kepentingan, di mana pejabat tersebut dapat menggunakan kewenangannya untuk mengatur atau menegakkan peraturan demi kepentingan BUMN, dan bukan demi kepentingan publik yang lebih luas. Jenis konflik kepentingan ini, yang biasa disebut sebagai “rangkap jabatan” dilarang berdasarkan berbagai undang-undang.<sup>13</sup> Meskipun beberapa pengecualian khusus telah diberikan dalam kerangka hukum Indonesia, praktik rangkap jabatan tidak sejalan dengan praktik baik internasional.

#### Contoh Konflik Kepentingan Organisasi: Kontraktor dan Konsultan

Dalam proses pengadaan, Instansi Pemerintah menyewa perusahaan konsultan untuk melakukan studi kelayakan suatu proyek. Studi kelayakan ini mencakup pengembangan kriteria pemilihan Kontraktor X yang dimaksudkan untuk melaksanakan proyek. Kontraktor X dalam hal ini berafiliasi dengan perusahaan konsultan yang melakukan studi kelayakan. Dalam situasi ini, tanpa deklarasi konflik kepentingan, terdapat konflik kepentingan potensial maupun terduga yang menunjukkan bahwa perusahaan konsultan tersebut telah memanipulasi kriteria seleksi demi kepentingan Kontraktor X, sehingga merugikan perusahaan lain yang mungkin menawarkan layanan yang lebih baik.

Pegawai diharapkan menyadari kapan mereka berpotensi memiliki atau dapat diduga mempunyai konflik kepentingan. Daftar kategori umum konflik kepentingan tersedia di Bagian 5.5 dari dokumen ini.

Potensi konflik kepentingan muncul ketika seorang pegawai mempunyai kepentingan pribadi yang bertentangan dengan kepentingan institusi tempat ia bekerja (pemberi kerja). Dalam situasi di mana kepentingan pribadi yang bertentangan ini didahulukan daripada kepentingan pemberi kerja, hal ini secara tidak patut mempengaruhi atau dapat diduga mempengaruhi secara tidak patut penilaian bisnis, keputusan atau tindakan pegawai, sehingga timbul konflik kepentingan yang potensial atau aktual.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Pasal 17 (a) UU Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik; Pasal 33 UU Nomor 19 tahun 2023 tentang BUMN; Putusan Mahkamah Konstitusi No. 80/PUU-XVII/2019 dan prinsip-prinsip dalam UU Administrasi Pemerintahan

<sup>14</sup> Definisi ini juga sesuai dengan Pasal 1 (14) UU Administrasi Pemerintahan (UU No. 30/2014) dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan (PermenPAN-RB No. 37/2012).

---

Jika seorang pegawai merasa ragu apakah terdapat konflik kepentingan, mereka harus membuat pernyataan dan meneruskan permasalahan tersebut kepada atasannya.<sup>15</sup> Adanya deklarasi dan penetapan secara institusi yang terdokumentasi bertujuan untuk melindungi pegawai dan institusi dari tuduhan yang tidak beralasan, serta membantu menjaga tingkat kepercayaan publik yang tinggi. Tanpa dokumentasi tersebut dan kepatuhan terhadap langkah-langkah perbaikan yang ditentukan, pegawai dan organisasi menghadapi bahaya hukum, jika penilaian, keputusan, atau tindakan kemudian diketahui telah dinodai oleh konflik kepentingan yang tidak diumumkan, dan dicabut (dibatalkan) oleh atasan atau Pengadilan masing-masing, berdasarkan UU Administrasi Indonesia.<sup>16</sup> Selain itu, para pegawai negeri juga harus menyadari bahwa masyarakat dapat melaporkan jika mereka menemukan adanya potensi konflik kepentingan dalam proses pengambilan keputusan publik.

Setiap situasi konflik kepentingan yang dilaporkan atau diidentifikasi dan dinilai, harus didokumentasikan dalam sistem penanganan konflik kepentingan<sup>17</sup> atau dengan cara lain yang disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan organisasi.<sup>18</sup>

Situasi sama atau serupa yang terjadi dengan frekuensi tertentu, harus dipublikasikan (sambil memastikan bahwa privasi subjek data yang relevan telah diperhatikan) dalam organisasi, untuk memastikan bahwa pegawai lain dalam organisasi dapat memperoleh manfaat dari penilaian dan kesimpulan yang dibuat.

## 5.2. Menghindari Konflik Kepentingan

### 5.2.1. Secara Umum

[     *nama lembaga*     ] secara umum tidak ingin mencampuri kehidupan pribadi dan pilihan pegawainya. Namun, sebagai bagian dari pekerjaan pada [     *nama lembaga*     ], para pegawai memiliki kewajiban kontraktual untuk loyalitas terhadap [     *nama lembaga*     ]. Dengan demikian, para pegawai harus menghindari konflik kepentingan dengan pekerjaan mereka di [     *nama lembaga*     ] sejauh mungkin.

---

<sup>15</sup> Pasal 42 (2) UU Administrasi Pemerintahan; Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan

<sup>16</sup> Pasal 75 UU Administrasi Pemerintahan.

<sup>17</sup> Misalnya, di KPK, deklarasi dilakukan melalui sistem konflik kepentingan daring

<sup>18</sup> "Cara lain yang sesuai" untuk mendokumentasikan COI, berarti seluruh aspek relevan dari suatu situasi (minimal: orang [nama dan jabatan] yang mengalami konflik, jenis konflik, situasi konflik, tindakan remediasi yang dipilih untuk mengatasi atau menyelesaikan konflik dan orang atau badan yang menyetujui tindakan remediasi tersebut) perlu dituangkan dalam bentuk tertulis lain.

---

### 5.2.2. Dalam Sektor Publik

Mengambil pendekatan yang kaku dalam mengendalikan kepentingan pribadi mungkin dapat bertentangan dengan hak-hak lain, atau tidak dapat dijalankan, atau kontra-produktif dalam praktiknya, atau mungkin justru membuat sebagian orang menghindari memegang jabatan publik. Oleh karena itu, kebijakan mengelola konflik kepentingan harus diterapkan dengan cerdas guna mencapai keseimbangan misalnya dengan mengidentifikasi risiko terhadap integritas organisasi publik dan pejabat publik, melarang bentuk-bentuk konflik yang tidak dapat diterima, mengelola situasi konflik dengan tepat, membuat institusi dan pegawai sadar akan terjadinya konflik kepentingan, memastikan prosedur yang efektif diterapkan untuk identifikasi, pengungkapan dan pengelolaan resolusi yang tepat atas situasi konflik kepentingan.

### 5.3. Pengungkapan Konflik Kepentingan

Para pegawai [ nama lembaga ] diwajibkan untuk mengungkapkan konflik kepentingan yang aktual, potensial atau terlihat, dalam sistem konflik kepentingan [ nama lembaga ].

Jika seorang pegawai tidak yakin apakah suatu situasi termasuk dalam konflik kepentingan aktual, potensial, atau terlihat, maka pegawai perlu berkonsultasi awal dengan atasannya atau unit yang berwenang (misalnya Pejabat Kepatuhan) harus dilakukan dan setiap konflik kepentingan yang teridentifikasi (aktual, potensial atau terlihat) selanjutnya harus dilaporkan, sebagai bagian dari proses deklarasi ad hoc, dalam sistem konflik kepentingan [ nama lembaga ].

Pengungkapan harus dilakukan segera setelah pegawai mengidentifikasi bahwa mereka mungkin berada dalam situasi konflik kepentingan. Ketika keadaan berubah, pengungkapan yang sudah ada mungkin tidak lagi akurat atau lengkap. Pegawai harus memastikan bahwa setiap pengungkapan yang dibuat diperbarui untuk mencerminkan status saat ini. Pegawai diwajibkan setiap tahun untuk memberikan pengesahan dalam sistem konflik kepentingan bahwa mereka telah mengungkapkan seluruh konflik kepentingan atau tidak memiliki konflik kepentingan sebagai kewajiban untuk memberikan laporan konflik kepentingan secara berkala. Pernyataan tahunan tersebut merupakan pelengkap dari persyaratan pelaporan lainnya, seperti Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN). [ nama lembaga ] akan menggunakan formulir tahunan dan LHKPN untuk melakukan pengawasan proaktif terhadap kepatuhan pegawai pada kebijakan ini.

---

## 5.4. Menyikapi / Meredakan / Menentukan Konflik Kepentingan

### 5.4.1. Secara Umum

Hanya mengungkapkan konflik kepentingan saja tidaklah cukup. Setiap konflik dapat diatasi melalui konsultasi awal dengan atasan atau pegawai yang berwenang (misalnya Pejabat Kepatuhan) dan selanjutnya harus ditangani melalui mekanisme yang ada di dalam [*nama sistem penanganan konflik kepentingan*], untuk menghilangkan atau mengurangi risiko yang terkait.

Dalam kasus apapun, orang yang melakukan penilaian situasi harus menghormati prinsip-prinsip berikut, ketika mengevaluasi konflik kepentingan aktual, potensial, atau terlihat:

- Menilai apakah situasi tersebut benar-benar merupakan konflik kepentingan aktual, potensial, atau terlihat yang perlu ditindaklanjuti;
- Memberikan penilaian yang adil terhadap pilihan-pilihan dan tindakan yang sepadan untuk mengatasi konflik;
- Membuat keputusan pragmatis dan terinformasi untuk mengatasi konflik kepentingan sehingga risiko diminimalkan dan kepentingan pribadi pegawai terlindungi semaksimal mungkin;
- Mengkomunikasikan keputusan dan alasannya kepada pegawai dan menindaklanjuti;
- Memastikan bahwa ia memahami dan mematuinya, sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan untuk penyelesaian langkah perbaikan;
- Menyimpan dokumentasi keputusan (termasuk alasan dan tanggal jatuh temponya) dan tindakan melalui sistem penanganan konflik kepentingan.

Meskipun menghindari konflik pada umumnya lebih baik, dalam praktiknya mungkin ada beberapa situasi di mana konflik kepentingan tidak dapat sepenuhnya dihindari dan perlu ditangani dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan. Tindakan yang diambil untuk mengatasi konflik kepentingan yang aktual atau diduga akan ditentukan berdasarkan keadaan spesifik masing-masing kasus, termasuk peran dan tanggung jawab yang dilakukan seorang pegawai di [institusi](#) serta sifat dan tingkat konfliknya.

Sebagai aturan umum, seorang pegawai harus abstain atau menarik diri dari perdebatan, pemungutan suara, atau tidak ikut serta dalam proses atau aktivitas pengambilan keputusan apa pun yang memungkinkan timbulnya konflik kepentingan.

Tanpa membatasi jenis tindakan yang dapat diambil, terdapat beberapa cara untuk mengatasi konflik kepentingan, diantaranya:

---

## 5.4.2.Langkah-langkah khusus

### 5.4.2.1.Mundur / Menarik diri / Abstain

Mungkin wajar bagi seseorang yang memiliki konflik kepentingan potensial, aktual, atau terlihat untuk menarik diri dari proses pengambilan keputusan yang mungkin terpengaruh oleh konflik kepentingan tersebut. Misalnya, ketika seorang kerabat dari pegawai melamar pekerjaan di organisasi yang sama, mungkin dapat diatur sedemikian rupa untuk memastikan bahwa pegawai tersebut tidak terlibat, atau tidak berada dalam posisi untuk mempengaruhi keputusan apakah akan mempekerjakan sang kerabat tersebut atau tidak.

### 5.4.2.2.Menolak

Menolak keadaan yang menimbulkan konflik kepentingan pada dasarnya akan menghilangkan konflik kepentingan secara keseluruhan. Hal ini dapat terjadi jika menolak pemberian pribadi.

### 5.4.2.3.Penugasan kembali

Mengubah tugas pegawai (secara permanen atau sementara), sehingga mereka tidak lagi menjalankan peran yang berpotensi menempatkan mereka dalam situasi konflik, juga dapat mengatasi konflik kepentingan dengan cara yang tepat.

### 5.4.2.4.Menerapkan langkah-langkah pengamanan

Mengizinkan pegawai untuk terus menjalankan peran yang sama, namun menerapkan upaya pengamanan yang sesuai (misalnya menunjuk pihak ketiga yang independen untuk mengawasi proses seleksi), mengatasi konflik kepentingan yang nyata atau terlihat juga dapat menjadi langkah yang tepat untuk mengatasi konflik kepentingan.

### 5.4.2.5.Langkah-langkah perbaikan lainnya

Dalam situasi tertentu, ada kemungkinan bagi seorang pegawai untuk menyelesaikan konflik kepentingan dengan melepaskan atau mengalihkan kepentingan finansialnya, atau dengan memberikan kuasa kepada pihak lain.

## 5.5. Jenis-Jenis Konflik Kepentingan

Berdasarkan praktik di Indonesia dan global, konflik kepentingan dapat dibedakan menjadi kategori-kategori berikut:

- Keterlibatan pihak eksternal termasuk pekerjaan luar;

- Kepentingan finansial pribadi;
- Hubungan keluarga dan pribadi; dan
- Gratifikasi: Hadiah, makanan, perjalanan, hiburan dan pemberian lainnya.

### Jenis-Jenis Konflik Kepentingan

Indonesia memiliki beberapa peraturan dan Undang-undang yang dapat dijadikan rujukan untuk mendefinisikan konflik kepentingan. Misalnya, Peraturan Presiden tentang Pengadaan Barang/Jasa<sup>19</sup> mendefinisikan jenis konflik kepentingan yang berkaitan dengan proses pengadaan.

Di luar situasi khusus pengadaan, UU Administrasi Pemerintahan Indonesia menguraikan enam (6) jenis konflik kepentingan. Namun keenam jenis konflik ini dapat dimasukkan (dikategorikan) ke dalam empat standar global, berdasarkan praktik baik internasional, yaitu:

	Kategori Internasional	UU Administrasi Pemerintahan <sup>20</sup>
I	Keterlibatan pihak eksternal (termasuk pekerjaan di luar)	<p>a. Afiliasi dengan pihak eksternal yang berhubungan dengan organisasi Anda.</p> <p><i>Contoh: Seorang Pejabat Publik (PP) "A" melalui Lembaga pemerintah tempat ia bekerja memberikan kontrak pekerjaan logistik kepada perusahaan pihak ketiga, di mana PP "A" tersebut juga menjabat sebagai dewan direksi pada perusahaan logistik tersebut.</i></p> <p>Dalam situasi ini, pekerjaan luar PP "A" (sebagai anggota dewan direksi) merupakan konflik kepentingan yang aktual, karena ia adalah pejabat pemberi kontrak, yang mana entitas di mana ia menjadi anggota dewan direksi juga berpartisipasi.</p> <p>b. Remunerasi untuk jasa, di luar konteks kerja reguler.</p> <p><i>Contoh: Seorang pejabat yang memiliki kewenangan sebagai regulator di bidang farmasi diundang untuk berbicara di sebuah konferensi (di sektor swasta), mengenai topik yang sesuai dengan bidang keahliannya. Dia (beserta pasangan) ditawarkan perjalanan dan penginapan di hotel mewah bintang 5 dan dibayar dua kali lipat dari harga pasar yang wajar.</i></p> <p>Dalam situasi ini, aspek kemewahan perjalanan dan kompensasi yang berlebihan, jelas merupakan upaya menyuap regulator.</p>

<sup>19</sup> Perpres No. 12/2021

<sup>20</sup> Pasal 43 UU Administrasi Pemerintahan

	Kategori Internasional	UU Administrasi Pemerintahan <sup>20</sup>
II	Kepentingan keuangan pribadi	<p>c. Kepentingan pribadi dan hubungan bisnis konflik kepentingan.</p> <p><i>Contoh: Seorang Kepala Administrasi Dinas Pertanahan DKI Jakarta, yang memiliki beberapa bidang tanah yang dapat dibangun di sekitar Jakarta, mendukung usulan perubahan untuk menyederhanakan undang-undang tentang penerbitan izin mendirikan bangunan.</i></p> <p>Dalam contoh ini, Kepala Administrasi mempunyai kepentingan finansial pribadi yang jelas agar undang-undang mengenai penerbitan izin mendirikan bangunan disederhanakan, sehingga bidang tanahnya kemungkinan besar akan meningkat nilainya secara signifikan.</p> <p>d. Konflik kepentingan pekerjaan utama dan sampingan: Potensi konflik kepentingan seorang pegawai atau orang dalam suatu organisasi yang memperoleh keuntungan finansial, dengan mempekerjakan pihak ketiga.</p> <p><i>Contoh: Seseorang direktur bagian pengadaan BUMN "A" juga menjabat sebagai komisaris pada "Perusahaan B" yang ikut serta dalam proses pengadaan yang diawasinya.</i></p> <p>Dalam contoh ini, pejabat pengadaan mungkin tergoda untuk memberikan kontrak kepada Perusahaan B (di mana ia menjabat sebagai komisaris), demi mengejar keuntungan/dividen, meskipun ada penawar lain yang lebih memenuhi syarat.</p> <p>e. Persaingan Sehat: Memiliki potensi konflik kepentingan dengan pihak yang memberikan rekomendasi untuk keterlibatan pihak lain.</p> <p><i>Contoh: Seorang Walikota memiliki satu-satunya perusahaan konstruksi lokal di wilayahnya (Perusahaan A). Walikota tersebut memberikan izin kepada Perusahaan B untuk beroperasi di wilayahnya. Sebagai bagian dari ketentuan izin, walikota mengharuskan Perusahaan B mempekerjakan perusahaan konstruksi lokal sebagai sub-kontraktor, sehingga menciptakan kondisi di mana Perusahaan A akan menjadi satu-satunya pilihan yang tersedia.</i></p> <p>Dalam hal ini, walikota menciptakan situasi yang tidak memungkinkan terjadinya persaingan yang sehat, karena hal ini membuat "perantara" (Perusahaan B) tidak mempunyai pilihan lain selain menyewa perusahaan konstruksi milik walikota.</p> <p>f. Pengetahuan/ dari orang dalam: Memanfaatkan "informasi orang dalam" untuk keuntungan finansial pribadi.</p> <p>Berdasarkan informasi orang dalam, seorang pejabat publik cukup yakin bahwa pemerintah akan mencabut larangan ekspor barang tertentu dan berdasarkan pengetahuan orang dalam tersebut, ia memutuskan untuk mendirikan perusahaan yang bertujuan mengeksport barang tersebut.</p>

	Kategori Internasional	UU Administrasi Pemerintahan <sup>20</sup>
III	Hubungan keluarga/kerabat dan pribadi	<p>g. Konflik kepentingan yang melibatkan hubungan pribadi, orang-orang yang berkerabat dekat, keluarga atau kerabat.</p> <p><i>Contoh: Kepala Bagian Pengadaan Umum (pejabat publik), yang mengizinkan perusahaan saudaranya ikut serta dalam proses pengadaan. Selain itu, pejabat publik itu sendiri juga merupakan salah satu penerima manfaat (beneficial ownership/BO) utama di perusahaan saudaranya.</i></p> <p>Situasi ini menempatkan pejabat pengadaan pada posisi konflik, antara tugas resminya dengan kepentingan finansial dirinya dan anggota keluarganya. Orang yang berakal sehat akan menduga bahwa independensi pengambilan keputusan pejabat pengadaan akan terpengaruh. Hal ini merupakan bagian dari perilaku nepotisme yang menjadi salah satu isu terbesar di era reformasi.</p> <p>h. Hubungan romantis: Memiliki hubungan khusus (dan potensi konflik kepentingan) dengan perwakilan organisasi yang terlibat dengan perusahaan Anda.</p> <p><i>Contoh: Pejabat Publik A yang menangani proses pengadaan mempunyai hubungan romantis dengan Manajer Pemasaran B yang mewakili Perusahaan Z yang melakukan penawaran pengadaan publik yang ditangani oleh Pejabat Publik A.</i></p> <p>Dalam situasi ini, hubungan romantis dapat membuat Pejabat Publik A memilih perusahaan Manajer Pemasaran B, meskipun terdapat penawar yang lebih berkualitas.</p> <p>i. Hubungan tidak langsung dengan “pihak yang terlibat”.</p> <p><i>Contoh: Konsultan pajak A (vendor eksternal) berteman baik dengan anak pejabat Kementerian Ekonomi yang bekerja sama dengan Kementerian Keuangan. Konsultan A mempengaruhi anak pejabat Kementerian Ekonomi (sahabatnya) untuk meminta ayahnya melobi Kementerian Keuangan agar mendapat mandat pajak yang besar dari Kementerian Keuangan.</i></p> <p>Dalam situasi ini, pihak swasta (konsultan “A”) menggunakan hubungan pribadi dengan anggota keluarga pejabat publik (di sini: Kementerian Ekonomi) untuk mempengaruhi pejabat publik lainnya (di sini: Kementerian Keuangan).</p>
IV	Gratifikasi: Hadiah, jamuan makan, perjalanan, hiburan dan bantuan lainnya	<p>j. Dilarang memberikan benda berharga, berdasarkan hukum Indonesia</p> <p><i>Contoh: Seorang pengacara menawarkan beberapa hadiah mewah kepada seorang hakim, yang (pada saat yang sama) juga merupakan hakim dalam suatu kasus hukum, dimana pengacara tersebut bertindak sebagai pengacara tergugat.</i></p> <p>Dalam kasus ini, pengacara tersebut jelas-jelas berusaha mempengaruhi keputusan hakim (dengan hadiah mewah) untuk menguntungkannya. Selain itu, perilaku tersebut juga dilarang oleh peraturan perundang-undangan di Indonesia.<sup>21</sup></p>

<sup>21</sup> Pasal 12 B dan Pasal 6 UU Pemberantasan Korupsi



---

## 5.5.1. Keterlibatan eksternal (termasuk pekerjaan di luar)

### 5.5.1.1. Keterlibatan di luar dan pembayaran lain untuk layanan

Keterlibatan eksternal (termasuk pekerjaan di luar [\_\_nama lembaga\_\_]) dapat menimbulkan, atau diduga menimbulkan, konflik kepentingan. Hal ini karena adanya kemungkinan bahwa beberapa aspek dari posisi luar tersebut dapat menyebabkan pegawai bertindak tidak sesuai dengan tugasnya untuk [\_\_nama lembaga\_\_].

Kekhawatiran ini tidak hanya berlaku pada hubungan kerja biasa, namun juga pada penerimaan biaya, honorarium dan pembayaran lainnya untuk konsultasi dan layanan lainnya.

Pegawai tidak boleh melakukan perjanjian apa pun, baik berbayar maupun tidak berbayar, dengan pemasok, pelanggan, atau mitra bisnis lain dari [\_\_nama lembaga\_\_], kecuali hal tersebut secara jelas tidak memengaruhi dan tidak dapat dianggap memengaruhi penilaian bisnis mereka atau secara tegas diminta oleh [\_\_nama lembaga\_\_] dan didokumentasikan sebagaimana mestinya.

Selain itu, pegawai harus menghindari keterlibatan eksternal – baik yang melibatkan pemasok, pelanggan, atau mitra bisnis lainnya – yang dapat:

- Mensyaratkan penggunaan waktu kerja atau sumber daya organisasi, kecuali diminta atau didukung oleh [\_\_nama lembaga\_\_];
- Mewajibkan penggunaan atau pengungkapan informasi rahasia;
- Berpengaruh buruk atau mempengaruhi objektivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya di [\_\_nama lembaga\_\_]; atau
- Bertentangan dengan nilai-nilai [\_\_nama lembaga\_\_] atau berdampak negatif terhadap reputasi [\_\_nama lembaga\_\_].

Konflik kepentingan juga dapat timbul ketika seorang pegawai bertindak sebagai penasihat, konsultan, komisaris, atau anggota direksi pada lembaga pemerintah lain (di luar pekerjaan tetapnya), khususnya dalam peran yang melibatkan kekuasaan mengatur atau mengawasi (atau kemampuan lain untuk mempengaruhi) [\_\_nama lembaga\_\_]. Sebelum menerima posisi tersebut, pegawai harus meminta persetujuan terdokumentasi dari Atasan mereka atau perwakilan resmi lainnya (misalnya Pejabat Etika).

Namun, dalam hal pegawai “berafiliasi dengan Negara” (misalnya pejabat publik), terdapat larangan tegas untuk menerima jabatan sebagai komisaris atau anggota Direksi suatu BUMN

---

atau menduduki jabatan strategis lain di suatu BUMN di tingkat nasional atau daerah (BUMD).<sup>22</sup>

#### 5.5.1.2. Memberikan pidato berbayar dan presentasi lainnya

Di Indonesia, beberapa instansi dan kementerian membolehkan PNS Indonesia menerima honor saat memberikan pidato atau melakukan presentasi lainnya. Namun, meskipun memberikan pidato berbayar dan presentasi lainnya mungkin diperbolehkan oleh kebijakan, hal tersebut juga dapat menimbulkan konflik kepentingan yang perlu dievaluasi secara hati-hati.

Secara khusus, keterlibatan tersebut dapat:

- Menciptakan persepsi bahwa pegawai menggunakan posisinya untuk keuntungan pribadi, yang dapat merugikan reputasi mereka dan [\_\_nama lembaga\_\_]; atau
- Menimbulkan persepsi bahwa partisipasi pegawai dalam acara tersebut dapat mempengaruhi keputusan bisnis mereka sehubungan dengan sponsor acara.

Sebelum menerima tawaran untuk memberikan pidato berbayar atau presentasi lainnya, pegawai harus mengambil semua langkah yang wajar untuk memitigasi risiko tersebut dan menerima persetujuan tertulis sesuai dengan [Kebijakan dan Pedoman Komunikasi Eksternal] [\_\_nama lembaga\_\_].<sup>23</sup>

#### 5.5.1.3. Mandat Eksternal

Mandat Eksternal adalah mandat apapun yang dipegang pegawai dalam dewan direksi, dewan penasihat, atau dalam badan pengawas serupa di organisasi eksternal. Menjabat sebagai dewan direksi organisasi lain dapat menimbulkan konflik kepentingan karena tuntutan kewajiban loyalitas yang menyertai keanggotaan dewan – setidaknya dalam situasi di mana organisasi eksternal melakukan atau berupaya berbisnis dengan [\_\_nama lembaga\_\_], bersaing dengan [\_\_nama lembaga\_\_] atau dapat berdampak pada [\_\_nama lembaga\_\_].

---

<sup>22</sup> Pasal 17 UU No. 25/2009 tentang Pelayanan Publik

<sup>23</sup> Sesuaikan dengan masing-masing Kebijakan atau Pedoman di organisasi Anda.

---

Situasi seperti ini dapat:

- Mengarah pada persepsi bahwa pegawai tersebut mungkin mengorbankan kepentingan bisnis [\_\_nama lembaga\_\_] demi keuntungan entitas eksternal yang dewan direksinya akan mereka layani; atau
- Menimbulkan pertanyaan tentang apakah pegawai tersebut melindungi informasi rahasia [\_\_nama lembaga\_\_]; atau
- Mengganggu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugasnya untuk [\_\_nama lembaga\_\_] karena komitmen waktu yang dihabiskan untuk aktivitas dewan di organisasi eksternal.

Sebelum menerima amanah mandat eksternal, pegawai harus berkonsultasi dengan atasannya atau personel lain yang berwenang (seperti pejabat etika).

#### 5.5.1.4.Larangan revolving door / cooling off period

Apa yang disebut dengan “revolving door” menggambarkan praktik pejabat atau pegawai di instansi pemerintah yang telah meninggalkan posisi sebagai pelayan publik dan beralih menduduki posisi di sektor swasta (misalnya, posisi lobi). Larangan terhadap praktik ini, yang sering disebut sebagai masa "pendinginan" atau "tenggang" wajib, melarang individu untuk melakukan aktivitas yang berhubungan dengan tugasnya sebelumnya (sebagai pegawai negeri) untuk jangka waktu tertentu setelah meninggalkan jabatan sebagai pelayan publik.

Pegawai [\_\_nama lembaga\_\_] yang termasuk dalam larangan revolving door (sebagaimana disebutkan dalam paragraf ini) harus menghormati periode masa tenggang masing-masing, sebagaimana disebutkan di bawah ini.

Periode masa tenggang bagi pegawai:

- Pejabat tingkat tinggi seperti Presiden, Menteri, Ketua Mahkamah Agung/Mahkamah Konstitusi, Kepala Kejaksaan, Kepala/Direktur Badan Publik dan BUMN, perlu menghormati masa tenggang selama delapan belas (18) bulan.

Kegiatan yang dilarang selama masa tenggang:

- Menggunakan informasi rahasia;
- Meminta bantuan atau bantuan dari mantan rekan kerja;
- Bertindak atas nama atau mewakili perusahaan baru Anda, di depan perusahaan Anda sebelumnya, atau sehubungan dengan tugas-tugas Anda sebelumnya;

- 
- Memberikan nasihat atau layanan kepada sektor swasta (misalnya sebagai konsultan) sehubungan dengan tugas Anda sebelumnya.

Menurut praktik di Indonesia (tidak didasarkan pada ketentuan hukum yang dapat ditegakkan), aktivitas berikut mungkin diperbolehkan, dalam keadaan tertentu misalnya (persetujuan bersyarat):

- Memberikan nasihat hukum kepada BUMN sehubungan dengan tugas-tugasnya yang terdahulu, sepanjang tidak untuk tujuan komersil atau dalam proses penegakan hukum;
- Berdasarkan permintaan pemerintah, mendukung pemerintah dalam melakukan reformasi atau mendorong kepatuhan suatu BUMN, tanpa ada kaitan tujuan komersial dengan permintaan tersebut;
- Memberikan ceramah atau pelatihan kepada BUMN sepanjang tidak ada informasi yang bersifat rahasia sehubungan dengan tugasnya yang terdahulu.

### 5.5.2. Kepentingan Finansial Pribadi / *Insider Trading*

Investasi pribadi dapat menimbulkan konflik kepentingan, jika pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan atas nama [\_\_nama lembaga\_\_] yang berkaitan dengan organisasi tempat mereka mempunyai kepentingan keuangan pribadi.

Oleh karena itu, pegawai tidak boleh melakukan bisnis apa pun (termasuk transaksi komersial, pemilihan pemasok, pembuatan kebijakan, pengambilan keputusan peraturan, dll.) atas nama [\_\_nama lembaga\_\_] dengan organisasi mana pun di mana mereka atau Kerabat Dekat mereka mempunyai “kepentingan besar” atau *substantial interest*.

“Kepentingan besar” didefinisikan sebagai kepemilikan langsung atau tidak langsung atas saham atau kepentingan finansial lainnya yang setara dengan atau lebih besar dari [25%]<sup>24</sup> di perusahaan atau organisasi mana pun yang melakukan (atau berupaya melakukan) bisnis dengan [\_\_nama lembaga\_\_]. Permasalahan ini memiliki korelasi yang kuat dengan konsep kepemilikan manfaat (*beneficial ownership*) karena pemilik manfaat mempunyai “kepentingan besar” yang akan dipertimbangkan ketika pemilik manfaat mengambil keputusan. Tidak hanya terbatas pada saham, berdasarkan hukum Indonesia, pemilik manfaat dapat didefinisikan berdasarkan hak suara, bonus/keuntungan, kekuasaan untuk mengendalikan perusahaan dan/atau pemilik sebenarnya dari dana yang telah digunakan dalam perusahaan.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Pasal 4 (1) a Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2018 Tentang Penerapan Prinsip Mengenali Pemilik Manfaat Dari Korporasi Dalam Rangka Pencegahan Dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang Dan Tindak Pidana Pendanaan Terorisme

<sup>25</sup> Pasal 4 (1) huruf b, c, d, e, f dan g Peraturan Presiden tentang Pemilik Manfaat

---

Selain itu, konflik kepentingan dapat timbul ketika seorang pegawai mempunyai kepentingan dalam suatu peluang atau investasi yang diketahui bahwa [\_\_nama lembaga\_\_] sedang, atau mungkin, tertarik. Pegawai tidak boleh mengambil peluang tersebut untuk dirinya sendiri atau Kerabat Dekatnya yang ditemukan melalui penggunaan properti, informasi, atau posisi organisasi tanpa terlebih dahulu menawarkan peluang tersebut kepada [\_\_nama lembaga\_\_].

### 5.5.3. Hubungan Keluarga dan Pribadi

Konflik kepentingan dapat timbul ketika pegawai berhubungan dengan Kerabat Dekat dalam konteks tugas pekerjaan mereka. Kerabat Dekat mengacu pada individu yang terlibat dengan pegawai dalam bentuk hubungan keluarga dekat, persahabatan, dan hubungan romantis/seksual suka sama suka.<sup>26</sup>

#### 5.5.3.1. Hubungan Keluarga dan Pribadi di [\_\_nama lembaga\_\_]

Pemberian kerja kepada Kerabat Dekat dapat menimbulkan pertanyaan mengenai kerahasiaan, objektivitas, keadilan dan integritas dalam hubungan kerja. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap kemampuan [\_\_nama lembaga\_\_] dalam merekrut dan mempertahankan pegawai, serta mengurangi reputasi [\_\_nama lembaga\_\_] dalam hal perilaku etis dan adil.

Pegawai tidak boleh:

- Berada dalam hubungan pengawasan, bawahan, atau kendali (misalnya, mempunyai pengaruh terhadap kondisi kerja) dengan Kerabat Dekat;
- Terlibat dalam keputusan perekrutan/retensi apa pun terkait Kerabat Dekat (termasuk perekrutan internal/eksternal, retensi penyedia layanan/kontraktor eksternal, dan transfer internal).

---

<sup>26</sup> Batasan persetujuan mengenai hubungan di lingkungan kerja sering kali menjadi kabur karena adanya potensi kesenjangan kekuasaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Persetujuan mengacu pada “ketika orang dewasa membuat pilihan berdasarkan informasi untuk menyetujui secara bebas dan sukarela untuk melakukan sesuatu”, namun, “tidak ada persetujuan jika persetujuan diperoleh melalui: penggunaan ancaman, kekerasan atau bentuk pemaksaan lainnya, penculikan, penipuan, manipulasi, penipuan, atau penyajian yang salah, penggunaan ancaman untuk menahan manfaat yang sudah menjadi hak orang tersebut, atau janji dibuat kepada orang tersebut untuk memberikan manfaat” ([Alat Klasifikasi GBV IMS, tanpa tanggal](#)). Persetujuan pihak yang berada pada posisi lebih rendah patut dipertanyakan, apakah seseorang benar-benar setuju untuk terlibat dalam hubungan tersebut, ataukah dugaan “persetujuan” tersebut diberikan karena pengaruh/keadaan kerentanan atau keputusan yang mempengaruhi keputusan seseorang. Bahkan kasus terakhir tidak mengacu pada persetujuan yang tulus. Selanjutnya, ketika terdapat permintaan (baik implisit maupun eksplisit) untuk melakukan aktivitas seksual sebagai imbalan atas pemotongan/pemberian manfaat atau layanan, aktivitas seksual tersebut dianggap sebagai hubungan seksual ‘non-konsensual’ dan termasuk dalam kategori pemerasan seksual (lihat bagian 5.2.5). Berbeda dengan risiko konflik kepentingan yang timbul karena hubungan suka sama suka, pemerasan seksual – meskipun dapat dianggap tumpang tindih dengan konsep konflik kepentingan – tidak boleh diperlakukan sebagai masalah konflik kepentingan melainkan sebagai masalah kriminal berupa pelecehan seksual dan korupsi. Dalam kasus pertama, hubungan itu sendiri tidak menjadi masalah, melainkan potensi risiko eksternal; dalam kasus pemerasan seksual, masalahnya adalah hubungan itu sendiri, karena terdiri dari pelecehan seksual dan transaksi korupsi.

---

### 5.5.3.2. Hubungan Keluarga dan Pribadi yang melibatkan Organisasi Lain

Meskipun bukan hal yang aneh bagi pegawai untuk memiliki Kerabat Dekat yang bekerja untuk pemasok, pelanggan, atau mitra bisnis lain dari [\_\_nama lembaga\_\_], situasi seperti ini sering kali memerlukan kepekaan ekstra terhadap risiko yang berkaitan dengan keamanan, kerahasiaan, dan konflik kepentingan. Hanya karena Kerabat Dekat menjadi pemasok, pelanggan, atau mitra bisnis lainnya dari [\_\_nama lembaga\_\_], bukan berarti terdapat konflik kepentingan. Namun, pegawai harus mendiskusikan hubungan tersebut dengan atasan langsung, serta berkonsultasi dengan Unit Sumber Daya Manusia, Departemen Hukum atau Kepatuhan jika ada pertanyaan.

Dalam menilai situasi seperti ini, faktor-faktor relevan yang perlu dipertimbangkan adalah:

- Apakah pegawai tersebut terlibat dalam hubungan bisnis [\_\_nama lembaga\_\_] dengan Kerabat Dekat;
- Apakah pegawai tersebut terlibat dalam kapasitas pengaturan atau pengawasan yang dapat mempengaruhi Kerabat Dekat atau kepentingan pihak yang mempekerjakannya; dan
- Akses yang dimiliki setiap individu terhadap informasi rahasia perusahaannya masing-masing.

Berdasarkan peraturan di Indonesia, ruang lingkup konflik kepentingan potensial tidak hanya terbatas pada hubungan langsung dengan pihak yang disebut “pihak yang terlibat”, namun juga mencakup hubungan tidak langsung dengan perwakilan dari “pihak yang terlibat”, pegawai atau orang yang menerima keuntungan finansial dari “pihak yang terlibat” atau orang yang memberikan rekomendasi untuk menugaskan “pihak yang terlibat”<sup>27</sup> lihat contoh pada Bagian 5.5, III. i.

### 5.5.4. Hadiah, jamuan makan, perjalanan, hiburan, dan pemberian lainnya<sup>28</sup>

Menerima hadiah, jamuan makan, penginapan, perjalanan, dan hiburan dapat membantu memenuhi tujuan bisnis. Namun, pegawai harus berhati-hati untuk menghindari tindakan apa pun yang dapat menimbulkan konflik kepentingan.

Pegawai tidak boleh secara langsung maupun tidak langsung meminta atau menerima hal-hal berikut ini, dari pemasok, pelanggan, pesaing (aktual atau potensial) dari [\_\_nama

---

<sup>27</sup> Pasal 43 UU Administrasi Pemerintahan; lihat juga Pasal 12 (i) UU Pemberantasan Korupsi

<sup>28</sup> Pasal 12 B UU Pemberantasan Korupsi

---

*lembaga*\_\_\_], atau organisasi lain yang mempunyai hubungan bisnis dengan [\_\_\_*nama lembaga*\_\_\_]:

- Uang tunai atau yang setara dengan uang tunai (misalnya voucher hadiah dan diskon yang tidak berdasarkan kesepakatan bersama, dll.);
- Hadiah, kecuali jika wajar untuk meyakini bahwa menerima hadiah tersebut tidak mempengaruhi dan tidak dapat dianggap mempengaruhi pekerjaan pegawai tersebut. Apabila penolakan hadiah dapat ditafsirkan sebagai tindakan yang menyinggung atau menyebabkan rasa malu, hadiah dapat diterima atas nama [\_\_\_*nama lembaga*\_\_\_] tetapi harus diungkapkan/dideklarasikan, serta atasan pegawai harus menentukan disposisi yang sesuai atas hadiah tersebut;
- Jamuan makan, penginapan, perjalanan, atau hiburan, kecuali hanya untuk kepentingan pekerjaan [\_\_\_*nama lembaga*\_\_\_] harus didampingi oleh perwakilan bisnis yang menyediakannya dan tidak memengaruhi (atau tidak dianggap memengaruhi) penilaian bisnis Rekanan;
- Penyediaan atau fasilitasi layanan seksual komersial.

Ketika seorang pegawai ditawari hadiah atau bantuan lainnya, Surat Edaran dan peraturan KPK tentang pengelolaan gratifikasi dapat menjadi panduan. Dokumen-dokumen tersebut dapat diakses di [<https://gratifikasi.kpk.go.id/>].

#### 5.5.5. *Sextortion*/Pemerasan Seksual

Meskipun *sextortion* biasanya tidak dimasukkan dalam kategori konflik kepentingan, namun mungkin ada situasi di mana pelecehan seksual dikombinasikan dengan unsur korupsi (*quid pro quo*) sehingga memiliki unsur yang beririsan dengan situasi konflik kepentingan. Oleh karenanya, *sextortion* juga dibahas dalam pedoman ini.

*Sextortion* merupakan tindakan korupsi dan pelecehan seksual yang terjadi secara bersamaan. Hal ini terjadi ketika seseorang yang memiliki wewenang dan dipercaya justru menyalahgunakan kekuasaannya untuk memaksa seseorang agar memberikan layanan seksual kepada mereka; tindakan seksual tersebut adalah pertukaran dengan orang yang mempunyai otoritas untuk menjalankan fungsi yang dipercayakan kepadanya. *Sextortion* adalah korupsi yang terdiri dari komponen-komponen berikut:

- penyalahgunaan atas kekuasaan yang dipercayakan,
- *quid pro quo* ('ini untuk itu'), yang berarti orang tersebut harus menjalankan wewenangnya dengan imbalan keuntungan pribadi;
- kekuasaan yang bersifat memaksa, bukan hanya kekerasan atau pemaksaan fisik.

---

Penyalahgunaan wewenang menyiratkan adanya ketidakseimbangan kekuasaan antara pelaku dan korban. Ketidakseimbangan ini memungkinkan pelaku melakukan tekanan koersif terhadap korban agar menuruti tuntutananya.

Elemen kunci dari sextortion adalah tiga kriteria yang disebutkan di atas, sehingga meskipun hubungan seksual bersifat suka sama suka, ketidakseimbangan kekuasaan (yang merupakan hal penting) dengan cepat menciptakan persepsi potensi konflik kepentingan dan situasi seperti itu kemungkinan besar akan dikategorikan sebagai sextortion. Dalam kasus seperti ini, pejabat publik harus menyadari bahwa suatu hubungan yang pada awalnya merupakan konsensual (*prima facie*), pada akhirnya tidak dapat dianggap sebagai *konsensual*, selama ada ketidakseimbangan kekuasaan, ditambah situasi di mana kedua individu berada pada saat hubungan seksual tersebut terjadi merupakan kemungkinan penyebab terjadinya hubungan seksual.

Sextortion adalah pelecehan seksual di mana pertukaran yang dipaksakan bersifat seksual dan bukan dalam bentuk uang atau layanan lainnya. Permintaan untuk melakukan aktivitas seksual dapat bersifat implisit atau eksplisit. Aktivitas seksual tersebut tidak harus melibatkan hubungan seksual atau bahkan sentuhan fisik, namun dapat berupa segala bentuk aktivitas seksual yang tidak diinginkan, seperti memperlihatkan bagian tubuh pribadi, berpose untuk foto seksual, terlibat dalam telepon seks, atau melakukan sentuhan yang tidak pantas” ([Asosiasi Hakim Perempuan Internasional, 2012, hal. 9](#)). Selain itu, sextortion, sebagai salah satu bentuk pelecehan seksual, dianggap sebagai pelanggaran hak asasi manusia.

Perlu dicatat bahwa sextortion juga mencakup kasus-kasus di mana korupsi bersifat 'pasif' di pihak penguasa. Misalnya saat seseorang merasa tidak memperoleh layanan/hak yang mereka perlukan, sehingga mereka secara proaktif menawarkan layanan seksual sebagai imbalan atas layanan dari orang yang memiliki kekuasaan tersebut. Jika orang yang mempunyai kuasa menerima permintaan tersebut, maka individu yang menawarkan layanan seksual, meskipun proaktif, tetap saja merupakan korban; orang yang berkuasa menyalahgunakan kekuasaannya, mengambil keuntungan dari keputusan dan kerentanan korban.

Aspek transaksional dari sextortion menambah rasa malu, takut, dan tidak terlihatnya korban dengan membuat korban tampak “suka sama suka”. Memang, sebagian besar korban sextortion adalah perempuan, yang seringkali disalahartikan sebagai “merayu” pelakunya. Namun, tanggung jawab atas sextortion selalu berada pada pihak yang berwenang; mereka bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka dengan tepat dan tidak menyalahgunakan kekuasaan yang dipercayakan kepada mereka dengan memberikan atau menarik layanan demi keuntungan pribadi mereka.



---

Contoh pemerasan seksual adalah pejabat pemerintah yang diharuskan menerbitkan visa dengan mengikuti kriteria tertentu yang ditetapkan undang-undang dan, sebaliknya, meminta seks sebagai syarat untuk mendapatkan visa.

Selain itu, meskipun pemerasan seksual pada dasarnya dianggap sebagai masalah korupsi dan pelecehan seksual, namun kasus-kasus tersebut mungkin tumpang tindih dengan peraturan konflik kepentingan di Indonesia yang dapat memberikan sanksi kepada pelakunya.

Dari sudut pandang peradilan Indonesia, sanksi etik dan/atau administratif (bukan pidana) dapat dijatuhkan jika tindakan “sextortion” memenuhi syarat sebagai konflik kepentingan, sebagaimana dijelaskan dalam aturan konflik kepentingan Indonesia yang berkaitan dengan “hubungan pribadi”.<sup>29</sup>

Pegawai tidak boleh melakukan aktivitas yang memenuhi syarat atau dapat dianggap sebagai sextortion.

Keputusan tidak sah yang diambil dengan cara seperti itu dapat dibatalkan.<sup>30</sup> Dari sudut pandang hukum pidana, ada dua pendekatan yang bisa dipertimbangkan. Dalam kasus di mana keuntungan profesional ditawarkan untuk digantikan dengan layanan seksual, hal ini juga termasuk dalam kategori pemerasan seksual yang dapat dihukum sesuai dengan Undang-undang Anti-Korupsi yang berlaku.<sup>31</sup> Jika ada penyalahgunaan kekuasaan (misalnya, menggunakan ketidakseimbangan kekuasaan) untuk memanipulasi seseorang guna mempengaruhi mereka agar menawarkan layanan seksual, hal ini dapat dikategorikan sebagai pelecehan seksual, yang dapat dihukum berdasarkan Undang-Undang Tindak Pidana Kekerasan Seksual.<sup>32</sup>

### 5.5.6. Keadaan Lainnya

Tidaklah mungkin untuk membuat daftar semua situasi yang dapat menimbulkan konflik kepentingan. Situasi yang diuraikan di atas adalah contoh situasi konflik kepentingan yang umum terjadi dan bukanlah daftar yang lengkap. Situasi lain apa pun yang mungkin timbul yang melibatkan kepentingan pribadi pegawai yang bertentangan dengan kepentingan [ nama lembaga ] harus diungkapkan dan ditangani sesuai dengan prinsip umum pedoman ini.

---

<sup>29</sup> Pasal 43 UU Administrasi Pemerintahan

<sup>30</sup> Pasal 43 dan 75 UU Administrasi Pemerintahan

<sup>31</sup> Pasal 12B UU Pemberantasan Korupsi (UU No. 31 Tahun 1999 diganti UU No. 20/2021)

<sup>32</sup> Pasal 6 c UU Tindak Pidana Kekerasan Seksual (UU No. 12/2022)

---

## 5.6.Pengendalian Internal

Deklarasi konflik kepentingan dan proses-proses serta sistem-sistem penentuannya akan dievaluasi secara berkala dalam proses Penilaian Risiko yang dilakukan tahunan [\_\_nama lembaga\_\_]. Apabila ada perubahan struktur organisasi atau hal lainnya yang relevan, fungsi tinjauan [\_\_nama lembaga\_\_] harus menyarankan perubahan yang sesuai terhadap proses dan sistem penanganan konflik kepentingan.

## 5.7.Penerapan

Bagian-bagian di atas telah menguraikan prinsip-prinsip dalam mengidentifikasi, mengungkapkan, dan mengelola konflik kepentingan, termasuk kategori umum jenis konflik kepentingan yang mungkin terjadi.

Bagian ini akan menguraikan bagaimana menerapkan prinsip-prinsip tersebut dalam fase-fase utama, termasuk pelatihan, deklarasi, dan penentuan.

### 5.7.1.Deklarasi Reguler (berkala) dan ad hoc (segera)

Setiap pegawai harus menyerahkan deklarasi konflik kepentingan (deklarasi reguler), sesuai dengan proses standar di [\_\_nama lembaga\_\_], dalam waktu 90 hari sejak tanggal bekerja di [\_\_nama lembaga\_\_]. Deklarasi ini perlu diulang (atau diadaptasi) secara berkala (misalnya setiap tahun) untuk mengkonfirmasi atau menegaskan kembali bahwa situasi telah ditangani dengan tepat dan tidak mengalami perubahan atas apa pun yang relevan sejak deklarasi terakhir.

Selain deklarasi reguler, pegawai juga perlu menyampaikan deklarasi konflik kepentingan yang diperbarui (deklarasi ad hoc), dalam waktu 90 hari pegawai menyampaikan mengenai perubahan relevan yang terjadi dalam kehidupan pribadi yang mungkin mempengaruhi posisi atau aktivitas profesional mereka di [\_\_nama lembaga\_\_].

[\_\_nama lembaga\_\_] akan memastikan bahwa pegawai yang terlatih (“ahli” di bidang konflik kepentingan) segera meninjau dan menilai setiap kasus konflik kepentingan yang dilaporkan (aktual atau potensial) dan memberikan umpan balik kepada pelapor dalam jangka waktu yang sesuai (selambat-lambatnya dalam waktu 30 hari sejak tanggal pelaporan).

---

### 5.7.2. Pelatihan

Pegawai harus memahami pedoman ini dan berpartisipasi dalam sesi pelatihan yang diadakan secara berkala. Para Pemimpin juga harus dilatih mengenai tanggung jawab khusus mereka untuk mengevaluasi dan menangani konflik kepentingan secara efektif.

### 5.7.3. Melaporkan Potensi Pelanggaran/Non Retaliasi

Setiap Pegawai yang mengetahui dugaan pelanggaran harus segera melaporkan kecurigaannya sesuai dengan Kebijakan Whistleblowing<sup>33</sup>. Setiap Pegawai yang mengetahui dugaan pelanggaran harus segera melaporkan kecurigaannya sesuai dengan Kebijakan [whistleblowing]<sup>34</sup>.

Pegawai yang melaporkan potensi pelanggaran dengan itikad baik atau yang memberikan informasi atau membantu dalam penyelidikan atau investigasi potensi pelanggaran akan dilindungi dari tindakan pembalasan (lihat juga [Kebijakan Pelaporan Pelanggaran] untuk rincian lebih lanjut). Minimalnya, lembaga harus memprioritaskan kasus yang berpotensi korupsi dibandingkan kasus lain yang dilaporkan oleh terlapor. Hal lainnya, organisasi harus memastikan akses kepada WBS harus dibatasi pada orang tertentu yang mempunyai tanggung jawab untuk menjaga kerahasiaan.

## 5.8. Pelanggaran Pedoman ini

Sejalan dengan Kode Etik [\_\_nama lembaga\_\_], pelanggaran terhadap kebijakan dan pedoman [\_\_nama lembaga\_\_] atau undang-undang yang berlaku akan mengakibatkan tindakan perbaikan, korektif atau disipliner hingga pemutusan hubungan kerja. Pelanggaran terhadap kebijakan ini mencakup kelalaian melakukan deklarasi reguler atau ad hoc serta masa tenggang.

Secara umum, menurut Hukum Indonesia, konflik kepentingan dapat dihukum berdasarkan hukum tata usaha negara, etika, perdata, atau pidana, sebagai berikut:

- a. Hukum Tata Usaha Negara/Etika:<sup>35</sup> Suatu keputusan yang tercemar oleh konflik kepentingan dapat dicabut dan pelakunya dapat dikenakan sanksi dengan sanksi yang paling berat adalah pemecatan dari fungsi publiknya sebagai pegawai negeri dan potensi tanggung jawabnya untuk membayar ganti rugi.<sup>36</sup> Selain itu, Pemerintah

---

<sup>33</sup> Judul tepat dan rujukan setiap Kebijakan Pelaporan Pelanggaran (Whistleblowing) dari organisasi dimasukkan di sini.

<sup>34</sup> Judul tepat dan rujukan setiap Kebijakan Pelaporan Pelanggaran (Whistleblowing) dari organisasi dimasukkan di sini.

<sup>35</sup> Pemerintah harus mempertimbangkan untuk mengembangkan peraturan mengenai sanksi terhadap pejabat publik yang gagal mematuhi kewajiban mereka untuk melaporkan deklarasi rutin dan ad hoc (konflik kepentingan). Hal ini dimungkinkan bukan hanya karena undang-undang melarang konflik kepentingan, namun juga karena pemerintah mempunyai wewenang untuk memastikan undang-undang tersebut benar-benar diterapkan.

<sup>36</sup> Pasal 81 UU Administrasi Pemerintahan

---

harus mempertimbangkan untuk mengembangkan pedoman mengenai sanksi bagi pejabat publik yang tidak mematuhi kewajiban pengungkapan informasi.

- b. Hukum perdata tata usaha negara: Sebagai bagian dari proses perdata, setiap warga negara Indonesia dapat mengajukan keberatan terhadap keputusan perwakilan masyarakat yang mengandung konflik kepentingan. Proses yang sama juga berlaku pada aparatur tata usaha negara di hadapan peradilan tata usaha negara.<sup>37</sup>
- c. Hukum pidana: konflik kepentingan yang berkaitan dengan proses pengadaan – khususnya tindakan nepotisme, kolusi, atau tindakan yang mengakibatkan kerugian negara – dapat dikenakan tuntutan pidana berat jika terbukti melakukan pelanggaran korupsi.<sup>38</sup> Hal ini mencakup, keterlibatan langsung atau tidak langsung dari Kerabat Dekat dalam suatu proses tender yang diawasi oleh pihak yang berpotensi konflik kepentingan.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Peraturan Mahkamah Agung Nomor 2 Tahun 2019

<sup>38</sup> Pasal 2 dan 12 (i) UU Pemberantasan Korupsi; UU Anti Nepotisme dan Kolusi (UU No. 28/1999)

<sup>39</sup> Pasal 12 (i) UU Pemberantasan Korupsi

---

## 6. Prosedur dan Tanggung Jawab

### 6.1. Konflik Kepentingan Pegawai

Tanggung Jawab	Langkah	Tindakan
Pegawai 1 (P1) yang memiliki konflik kepentingan	1	Melaporkan <sup>40</sup> potensi konflik kepentingan apa pun kepada atasan Anda sebelum mengambil keputusan dan/atau posisi apa pun.
Atasan/Supervisor (S)	2	Menilai potensi konflik kepentingan dan mengambil salah satu keputusan berikut: a) memberikan izin kepada P1 bila tidak ada situasi konflik kepentingan; atau b) jika konflik kepentingan terkonfirmasi, mintalah P1 untuk mengambil tindakan yang tepat (misalnya menjauh dari atau “menghapus” “situasi konflik kepentingan”) serta menangani situasi/keputusan terkait (menggantikan peran P1) atau memindahkannya ke pegawai lain yang sesuai.
P1	3	Mengikuti keputusan dari atasan.
S	4	Mendokumentasikan seluruh proses (dari a-z) dalam sistem [__nama lembaga__] yang tepat (jika sistem penanganan konflik kepentingan tidak secara otomatis mendokumentasikan kasus tersebut secara lengkap).

---

<sup>40</sup> Sesuai dengan proses internal organisasi Anda.

## 6.2. Konflik Kepentingan Penyusun Kebijakan Utama (Tingkat Menteri)

Tanggung Jawab	Langkah	Tindakan
Pejabat Publik (P2) yang memiliki konflik kepentingan	1	Membuat deklarasi publik di sistem masing-masing dan memerintahkan penilaian independen terhadap situasi tersebut.
Pejabat Publik (P3) lainnya	2	Jika konflik kepentingan diajukan oleh P2, konfirmasi (jika tidak dikonfirmasi, diskusikan dengan P2 dan sepakati posisi) dan ambil salah satu keputusan berikut:  a) jika konflik kepentingan terkait langsung dengan proses pengadaan, berikan kepada "tim ahli" independen untuk dianalisis. Jika institusi mempunyai hubungan langsung atau tidak langsung dengan pejabat publik yang mempunyai tanggung jawab pengadaan atau pengawasan, maka pejabat publik yang berkonflik kepentingan tersebut harus mengungkapkan hal ini di awal proses pengadaan dan tidak dicantumkan sama sekali dalam keputusan pengadaan, agar perusahaan yang bersangkutan dapat dilibatkan dalam proses penawaran (apabila konflik kepentingan diumumkan setelah proses pengadaan dimulai atau diketahui, sebaliknya, baik pejabat publik maupun perusahaan yang bersangkutan harus dikeluarkan dari proses penawaran);  b) jika berkaitan dengan proses perizinan, "tim ahli" independen perlu menganalisis dan mengumumkan keputusan tersebut kepada publik;  c) jika berkaitan dengan keputusan strategis, buatlah analisis dan mintalah atasan masing-masing lembaga (presiden, sekretaris kabinet, atau Kementerian Koordinator) untuk mengambil keputusan.
P2	3	Mengikuti keputusan.
P3	4	Mendokumentasikan seluruh proses (dari a-z) dalam sistem [__nama lembaga__] yang tepat

---

## 7.Pengendalian dan Tindakan

### 7.1.Pengendalian

Tambahkan detail apa pun yang berkaitan dengan pengendalian untuk memastikan bahwa prosedur sudah diikuti.

### 7.2.Tindakan

Masukkan tindakan apa pun yang dipantau untuk memastikan bahwa proses sudah diikuti.

## 8.Dokumen Terkait

Cantumkan dokumen terkait apa pun yang dirujuk dalam dokumen ini; identifikasikan dengan judul dan nomor dokumen

- Nomor kebijakan

Bagian ini hanya merujuk pada dokumen [\_\_*nama lembaga*\_\_]. Dokumen yang belum diselesaikan jangan dirujuk.

## 9.Riwayat Pemutakhiran

Revisi dokumen dibandingkan dengan versi sebelumnya dari dokumen ini

Ver. No	CR No.	Deskripsi (Perubahan)
1.0		Kebijakan Baru