



# BAHAN AJAR

## PENGELOLAAN KONFLIK KEPENTINGAN



**BerAKHLAK** | 2025  
Berorientasi Pelayanan Akuntabel Kompeten  
Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif

Lembaga Administrasi Negara  
Komisi Pemberantasan Korupsi

Hak Cipta © pada:  
Lembaga Administrasi Negara  
Edisi Tahun 2025

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia**  
**Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**PENGELOLAAN KONFLIK KEPENTINGAN**  
**TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

Dr. Tr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

**PENULIS BAHAN AJAR:**

Dr. Tr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

Wahyu Dewantara Susilo, S.E., M.M

Timotius Hendrik Partohap, S.E, M.Sc

Tim P3K Bangkom ASN

**EDITOR:**

Sandri Justiana, S.Si, M.M

Felisia Vestina Santawati, S.Gz., M.M

**COVER DAN LAYOUT:**

Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si.

**Jakarta - LAN - 2025**

**ISBN**


## KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan izin-Nya bahan ajar Pengelolaan Konflik Kepentingan ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Bahan ajar ini disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konflik kepentingan di lingkungan kerja, khususnya dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai ASN, sering kali dihadapkan pada situasi yang dapat menimbulkan konflik kepentingan. Bahan ajar ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi seluruh ASN dalam mengenali, mencegah, dan mengelola konflik kepentingan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang transparan, akuntabel, dan profesional.

Bahan ajar ini disusun dengan mengacu pada berbagai referensi dan regulasi yang relevan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjadi alat bantu yang efektif dalam meningkatkan pemahaman dan keterampilan ASN dalam mengelola konflik kepentingan.

Terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*). Kami mohon kesediaan pembaca untuk dapat memberikan masukan yang konstruktif



untuk penyempurnaan selanjutnya. Semoga bahan ajar ini dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi positif bagi peningkatan integritas dan profesionalisme ASN.

Selamat membaca dan semoga sukses dalam penerapannya.


Jakarta, Februari 2025

Kepala LAN

Muhammad Taufiq

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	6
A. Latar Belakang.....	6
B. Deskripsi Singkat .....	8
C. Hasil Belajar.....	8
D. Indikator Hasil Belajar .....	8
E. Materi Pokok.....	9
BAB II KONFLIK KEPENTINGAN .....	10
A. Pengertian Konflik Kepentingan.....	10
B. Jenis dan Bentuk Konflik Kepentingan .....	10
C. Sumber Konflik Kepentingan.....	12
D. Tugas Pokok dan Fungsi Sektor Publik Rentan Konflik Kepentingan.....	30
BAB III PENGELOLAAN KONFLIK KEPENTINGAN .....	31
A. Identifikasi Konflik Kepentingan.....	31
B. Pelaksanaan Pengelolaan Konflik Kepentingan.....	33
C. Pengawasan Konflik Kepentingan .....	39
D. Apresiasi.....	40
BAB IV INTERNALISASI BUDAYA PENGELOLAAN KONFLIK KEPENTINGAN .....	42
A. Pelatihan .....	43
B. Sosialisasi .....	46
C. Bimbingan dan Konsultasi .....	47



D. Pengembangan Lingkungan Kerja Yang Sensitif Terhadap Pengelolaan Konflik Kepentingan .....	49
--	----

BAB V PENUTUP.....	52
--------------------	----

DAFTAR PUSTAKA.....	54
---------------------	----


# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang


Pada kurun waktu tahun 2020 sampai dengan 2024 Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) telah menangani 2.730 perkara korupsi. Ada lima sektor yang menjadi fokus utama pemberantasan korupsi yaitu terkait pengurusan perkara di pengadilan dan aparat penegak hukum; peruntukan hasil korupsi untuk biaya politik dalam pilkada serentak 2024; sektor pelayanan publik bidang kesehatan, pendidikan, dan pengadaan; suap perizinan tambang maupun pengadaan energi; dan suap yang melibatkan pelaku usaha. Berdasarkan data KPK periode tahun 2022-2024, tindak pidana korupsi berdasarkan profesi/jabatan pejabat struktural sebanyak 207 orang, hakim sebanyak 9 orang dan jaksa sebanyak 3 orang.

Konflik kepentingan seringkali menjadi awal mula terjadinya korupsi. Ketika seseorang mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan umum maka tindakan-tindakan seperti penyalahgunaan wewenang, menerima suap atau gratifikasi kemungkinan akan terjadi. Konflik kepentingan dapat mempengaruhi objektivitas dan keberpihakan dalam pengambilan keputusan. Jika konflik kepentingan tidak dikelola dengan baik, akan dapat merusak kepercayaan publik dan berpengaruh terhadap proses pengambilan Keputusan.



Pengelolaan Konflik Kepentingan bertujuan untuk 1) mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan meningkatkan kualitas pelayanan publik 2) mencegah penyalahgunaan wewenang oleh Pejabat Pemerintahan dalam mengambil keputusan dan/atau melakukan tindakan administrasi pemerintahan 3) memastikan adanya dukungan kelembagaan pada Instansi Pemerintah dalam rangka pengelolaan Konflik Kepentingan 4) meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan kesadaran Pejabat Pemerintahan dalam mengelola Konflik Kepentingan 5) memperkuat sistem pengawasan internal dalam rangka mendukung pemerintahan yang berintegritas dan 6) mengakomodasi partisipasi masyarakat guna terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik melalui pengelolaan Konflik Kepentingan oleh Instansi Pemerintah.

Salah satu agenda reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata Kelola pemerintahan yang bersih serta meningkatkan tata kelola pemerintahan yang bersih serta meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah dengan mengelola konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan publik. Tahun 2024 Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Konflik Kepentingan. Dengan mengelola konflik kepentingan, keputusan yang diambil lebih transparan dan akuntabel sehingga akan berdampak pada kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi yang juga mendukung salah satu asta cita dari Presiden Prabowo yaitu memperkuat reformasi



politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi dan narkoba.

Melalui pembelajaran pengelolaan konflik kepentingan dalam bahan ajar ini, peserta pelatihan diberikan bekal mengenali konsep dan pengelolaan konflik kepentingan dengan menerapkan internalisasi budaya pengelolaan konflik kepentingan yang berdampak pada pelaksanaan tugas jabatan sebagai pegawai ASN.

## **B. Deskripsi Singkat**

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan memahami konsep dan pengelolaan konflik kepentingan dengan menerapkan internalisasi budaya pengelolaan konflik kepentingan dalam menjalankan tugas jabatan sebagai pegawai ASN yang profesional.

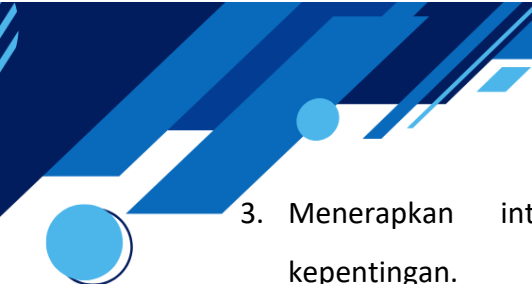
## **C. Hasil Belajar**

Setelah membaca bahan ajar ini, peserta diharapkan mampu memahami konsep dan pengelolaan konflik kepentingan dengan menerapkan internalisasi budaya pengelolaan konflik kepentingan dalam menjalankan tugas jabatan sebagai pegawai ASN yang profesional.

## **D. Indikator Hasil Belajar**

Setelah mempelajari bahan ajar ini, peserta mampu :

1. Menjelaskan konsep konflik kepentingan;
2. Menjelaskan pengelolaan konflik kepentingan;

- 
3. Menerapkan internalisasi budaya pengelolaan konflik kepentingan.

#### **E. Materi Pokok**

Materi pokok dalam bahan ajar ini sebagai berikut :

1. Konsep konflik kepentingan;
2. Pengelolaan konflik kepentingan;
3. Internalisasi budaya pengelolaan konflik kepentingan.

## BAB II KONFLIK KEPENTINGAN

### A. Pengertian Konflik Kepentingan



*Gambar 1 Konflik Kepentingan di Lingkungan Kerja*

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Konflik Kepentingan, Konflik Kepentingan didefinisikan kondisi pejabat Pemerintahan yang memiliki kepentingan pribadi untuk menguntungkan diri sendiri dan/atau orang lain dalam penggunaan wewenang sehingga dapat mempengaruhi netralitas dan kualitas Keputusan dan/atau Tindakan yang dibuat dan/atau dilakukannya. Pengelolaan Konflik Kepentingan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola proses pengambilan Keputusan dan/atau tindakan administrasi pemerintahan dalam situasi Konflik Kepentingan oleh pejabat Pemerintahan.

### B. Jenis dan Bentuk Konflik Kepentingan

Jenis Konflik Kepentingan terdiri atas :

1. Konflik Kepentingan aktual

Konflik Kepentingan aktual adalah kondisi adanya kepentingan pribadi dari Pejabat Pemerintahan Tertentu untuk menguntungkan diri sendiri dan/atau orang lain, secara nyata dalam pengambilan keputusan dan/atau tindakan administrasi pemerintahan.



Gambar 2 Konflik Kepentingan Aktual

*Contoh Konflik Kepentingan aktual misalnya, seorang Pejabat Pemerintahan Tertentu yang bertanggung jawab menilai hasil pekerjaan suatu perusahaan penyedia barang dan/atau jasa, dimana kerabat dan/atau keluarganya bekerja, dan/atau menjadi pemilik dan/atau pemilik manfaat (beneficial ownership) dari perusahaan tersebut.*

## 2. Konflik Kepentingan potensial



Gambar 3 Konflik Kepentingan Sosial

Konflik Kepentingan potensial adalah kondisi adanya kepentingan pribadi Pejabat Pemerintahan Tertentu untuk menguntungkan diri sendiri dan/atau orang lain berdasarkan perkembangan kondisi di masa depan, yang dapat mengakibatkan

terjadinya Konflik Kepentingan aktual dalam pengambilan keputusan dan/atau tindakan.

*Contoh Konflik Kepentingan potensial misalnya, seorang Pejabat Pemerintahan Tertentu akan diangkat menduduki jabatan di pemerintahan yang mengurus sektor kesehatan sementara Pejabat Pemerintahan Tertentu tersebut juga berstatus sebagai komisaris/direksi perusahaan di bidang farmasi. Contoh lain, menjelang akhir jabatannya seorang Pejabat Pemerintahan Tertentu yang mengambil keputusan membuka impor jenis komoditas tertentu dimana Pejabat Pemerintahan Tertentu dirinya telah berencana akan bekerja atau mendirikan perusahaan di bidang ekspor-impor yang bergerak pada jenis komoditas tersebut.*


### **C. Sumber Konflik Kepentingan**

Sumber Konflik Kepentingan adalah kepentingan pribadi untuk menguntungkan diri sendiri dan/atau orang lain yang dimiliki oleh seorang Pejabat Pemerintahan Tertentu yang dapat mempengaruhi ketidakberpihakan dan kualitas pengambilan keputusan dan/atau tindakannya.

Terdapat berbagai macam sumber Konflik Kepentingan yang mungkin terjadi ketika seorang Pejabat Pemerintahan Tertentu mengambil keputusan dan/atau tindakan. Berikut ini adalah beberapa sumber Konflik Kepentingan dan contoh-contohnya:

#### **1. Kepentingan bisnis atau finansial**

Kondisi Konflik Kepentingan dapat terjadi ketika Pejabat Pemerintahan Tertentu dalam melaksanakan kewenangannya



memiliki kepentingan bisnis atau kepentingan finansial terkait dirinya dan/atau orang lain. Contoh-contoh Konflik Kepentingan yang bersumber dari adanya kepentingan bisnis atau finansial, antara lain:

- a. Pejabat Pemerintahan Tertentu ikut melakukan pengawasan dan atau menentukan hasil pengawasan atas pengerjaan sebuah proyek dimana dirinya juga memiliki saham atas perusahaan yang diawasi.
- b. Pejabat Pemerintahan Tertentu ikut mengambil keputusan dalam menentukan pelaksanaan investasi pemerintah dimana perusahaan atau aset pribadi yang dimilikinya terkait dengan dan/atau akan mendapatkan keuntungan dari proses investasi tersebut.

*Misalnya Pejabat Pemerintahan Tertentu ikut pengambilan keputusan tentang rencana pembangunan smelter berada di tanah milik Pejabat Pemerintahan Tertentu yang bersangkutan.*

- c. Pejabat Pemerintah yang bertanggungjawab memproses izin usaha sengaja tidak memproses izin usaha yang dianggapnya, jika diberikannya, akan merugikan kepentingan bisnis pribadinya.

*Misalnya Pejabat Pemerintah tidak memproses izin membuka restoran di suatu daerah karena Pejabat Pemerintah tersebut memiliki restoran di daerah yang sama sehingga dikhawatirkan pemberian izin tersebut akan mengurangi penjualan makanan di restorannya.*

d. Pejabat Pemerintahan Tertentu ikut mengambil keputusan dalam menentukan sebuah kebijakan, program atau kegiatan pemerintah di mana kebijakan, program atau kegiatan tersebut terkait secara langsung dengan, dan/atau dapat menguntungkan, aset yang dimilikinya, seperti properti, tanah, investasi perbankan, saham perusahaan, dan aset bentuk lainnya.




*Gambar 4 Sumber Konflik Kepentingan bisnis atau finansial*

*Misalnya Pejabat Pemerintahan Tertentu memiliki usaha hotel dan mengkondisikan pegawai menggunakan hotel tersebut saat penyelenggaraan kegiatan-kegiatan instansinya.*

## 2. Hubungan dengan keluarga dan kerabat

Kondisi Konflik Kepentingan dapat terjadi ketika Pejabat Pemerintahan Tertentu, dalam melaksanakan kewenangannya dihadapkan dengan pihak yang memiliki hubungan keluarga dan kerabat. Yang dimaksud dengan “dihadapkan dengan pihak yang memiliki hubungan keluarga dan kerabat” adalah dalam hal keluarga atau kerabat tersebut merupakan pihak yang secara langsung memiliki kebutuhan dengan kewenangan Pejabat Pemerintahan Tertentu tersebut, atau dalam hal keluarga atau kerabat tersebut mewakili, menerima kuasa, bekerja dan/atau



mendapatkan keuntungan dari pihak lain yang membutuhkan kewenangan Pejabat Pemerintahan Tertentu tersebut.

- a. orang tua kandung/tiri/angkat;
- b. saudara kandung/tiri/angkat (kakak/adik);
- c. suami/istri;
- d. anak kandung/tiri/angkat;
- e. suami/istri dari anak kandung/tiri/angkat (menantu);
- f. kakek/nenek kandung/tiri/angkat;
- g. cucu kandung/tiri/angkat;
- h. saudara kandung/tiri/angkat dari suami/istri (ipar);
- i. suami/istri dari saudara kandung/tiri/angkat (ipar);
- j. saudara kandung/tiri/angkat dari orang tua; dan
- k. orang tua dan suami/istri (mertua).

Pejabat Pemerintahan Tertentu yang berada pada situasi konflik kepentingan yang bersumber dari hubungan keluarga dan kerabat sebagaimana dijelaskan di atas harus mendeklarasikan kondisi tersebut kepada Atasan Pejabat, terlepas dari penilaian pejabat tersebut terkait ada tidaknya atau besar kecilnya konflik kepentingan. Contoh-contoh Konflik Kepentingan yang bersumber dari adanya hubungan keluarga dan kerabat, antara lain:

- a. Pejabat Pemerintahan Tertentu ikut melakukan dan menentukan hasil penilaian terhadap pemberian izin, pengadaan barang dan/jasa, penghitungan perpajakan, rekrutmen atau promosi pegawai, atau proses lainnya di mana pihak terlibat masih memiliki hubungan keluarga dan kerabat.

*Misalnya Pejabat Pemerintahan Tertentu menjadi salah seorang anggota Tim uji kelayakan lingkungan dari perusahaan milik menantunya.*

*Contoh lain, Pejabat Pemerintah menjadi penentu penilaian proses pengadaan dimana anaknya bekerja pada salah satu perusahaan yang mengikuti proses pengadaan tersebut.*

- b. Pejabat Pemerintahan Tertentu ikut mengambil keputusan dalam sebuah kebijakan atau program pemerintah dimana kebijakan atau program pemerintah dimaksud secara langsung menguntungkan keluarga dan kerabatnya.

*Misalnya Pejabat Pemerintahan Tertentu terlibat dalam pengambilan keputusan terkait evaluasi izin usaha pertambangan dimana terdapat perusahaan milik anak saudara kandung dari Pejabat Pemerintahan Tertentu di dalamnya.*

- c. Pejabat Pemerintahan Tertentu dihadapkan dengan keluarga



*Gambar 5 Sumber Konflik Kepentingan Hubungan dengan Keluarga dan Kerabat*

yang mewakili atau menerima kuasa dari pihak yang berkepentingan untuk mengurus suatu proses perizinan, proses sengketa hukum, atau proses pemerintahan lainnya.


Misalnya, Pejabat Pemerintahan Tertentu mewakili pemerintah dalam proses penyelesaian sengketa hukum dimana kuasa hukum dari pihak yang berkepentingan merupakan sepupu dari Pejabat Pemerintahan Tertentu yang bersangkutan. Contoh lain, Pejabat Pemerintahan Tertentu ikut berperan dalam proses pemeriksaan pajak suatu perusahaan dimana konsultan pajak dari perusahaan yang bersangkutan merupakan saudara iparnya.

### 3. Hubungan afiliasi

Konflik kepentingan dapat pula terjadi antara Pejabat Pemerintahan dengan pihak lain yang memiliki hubungan dekat dengannya (*close related person*), antara lain:

- a. mantan atasan pada kantor atau pekerjaan sebelumnya;
- b. mantan bawahan pada kantor atau pekerjaan sebelumnya;
- c. teman sejawat dan/atau kantor sebelumnya, termasuk di dalamnya teman di dunia pendidikan, atau teman permainan/hobi/komunitas;
- d. seseorang yang memiliki hubungan istimewa, termasuk, antara lain, hubungan romantis atau seksual, atau hubungan yang lahir karena hutang budi; dan
- e. teman pada organisasi/yayasan/lembaga nirlaba yang sama.


Konflik kepentingan yang bersumber dari adanya hubungan afiliasi pada dasarnya sama dengan Konflik Kepentingan yang bersumber dari adanya hubungan keluarga dan kerabat, di mana Pejabat Pemerintahan yang bersangkutan mungkin akan memberikan preferensi terhadap afiliasinya dalam mengambil keputusan dan/atau tindakannya, baik saat pihak yang memiliki



hubungan afiliasi tersebut merupakan pihak yang secara langsung memiliki kepentingan dengan kewenangan Pejabat Pemerintahan Tertentu tersebut atau saat mereka menjalankan peran perbantuan/perwakilan terhadap kepentingan pihak ketiga yang tidak memiliki hubungan afiliasi (atau hubungan lain).

Namun demikian, tidak seluruh pihak yang disebutkan dalam butir a hingga e di atas otomatis akan dianggap pihak dimana Pejabat Pemerintah memiliki hubungan afiliasi yang dapat mengarah pada Konflik Kepentingan. Faktor penentu adanya hubungan afiliasi yang terkait Konflik Kepentingan utamanya adalah tingkat kedekatan hubungan antara Pejabat Pemerintah dengan pihak terafiliasi. Kedekatan ini dapat dipengaruhi berbagai faktor, misalnya derajat hubungan struktural (dalam konteks hubungan dengan atasan dan bawahan) di pekerjaan sebelumnya, lama dan/atau intensitas hubungan, kualitas hubungan, ada-tidaknya hutang budi, pandangan publik atas hubungan keduanya, dan sebagainya.

*Sebagai contoh, seorang Pejabat Pemerintahan pernah menjadi staf keuangan di sebuah perusahaan yang memiliki banyak pekerja dan yang bersangkutan tidak pernah berhubungan langsung dengan direktur atau direktur utama perusahaan tersebut. Dalam konteks demikian, meski ada hubungan atasan – bawahan di antara keduanya, fakta hubungan tersebut tidak dapat dikualifikasikan sebagai hubungan afiliasi kecuali ada faktor lain yang menunjukkan kedekatan keduanya. Hal berbeda, misalnya jika Pejabat Pemerintahan tersebut merupakan mantan bawahan langsung atau, meski tidak langsung, kerap berhubungan dengan mantan atasannya di berbagai kegiatan.*



Dalam hal demikian, hubungan keduanya dapat dikategorikan hubungan afiliasi, meski, misalnya, Pejabat Pemerintah tersebut bisa jadi tidak menganggap memiliki hubungan dekat dengan mantan atasannya. Dalam kondisi demikian, Pejabat Pemerintahan tersebut tetap wajib mendeklarasikan Konflik Kepentingan dan menyerahkan keputusan untuk menetapkan Keputusan dan/atau mengambil Tindakan administrasi pemerintahan terhadap mantan atasannya kepada Atasan Pejabat tersebut.

Terkait hubungan Istimewa sebagaimana disebutkan dalam butir d, hal ini mencakup, misalnya, hubungan romantis atau seksual yang pernah atau sedang terjadi antara Pejabat Pemerintah dengan seseorang, hal mana tersebut otomatis akan mengakibatkan yang bersangkutan dianggap memiliki hubungan afiliasi dengan orang tersebut. Karenanya jika Pejabat Pemerintah tersebut akan menetapkan Keputusan dan/atau mengambil Tindakan administrasi pemerintahan terkait pihak tersebut, yang bersangkutan wajib mendeklarasikan hubungan istimewa tersebut kepada Atasannya.

*Bentuk hubungan istimewa lain, misalnya, hubungan yang melahirkan hutang budi, misalnya hubungan Pejabat Pemerintah dengan dokter yang telah menyelamatkan atau menyembuhkan anaknya yang sakit parah. Sebagai ilustrasi, Pejabat Pemerintahan Tertentu akan mengambil keputusan terkait promosi terhadap seorang pegawai dan Pejabat tersebut mengetahui bahwa pegawai tersebut merupakan keluarga dekat dokter yang pernah menyembuhkan anaknya tersebut, atau pejabat tersebut mendapatkan rekomendasi dari dokter tersebut untuk mempromosikan keluarga dektanya tersebut, maka pejabat tersebut tidak dapat mengambil keputusan dan harus menyerahkannya pada Atasannya.*

Hubungan afiliasi terkait kesamaan tempat pendidikan, suku atau kedaerahan semata tidak termasuk dalam definisi hubungan afiliasi. Namun demikian, dalam praktiknya, tidak jarang ditemui fakta bahwa hal-hal tersebut dapat atau dianggap oleh masyarakat mempengaruhi obyektifitas dalam pengambilan Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan, misalnya dalam penentuan mutasi atau promosi kepegawaian. Untuk menghindari hal-hal tersebut, Pejabat Pemerintahan perlu memastikan bahwa Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan yang diambilnya terbebas dari sikap-sikap keberpihakan yang tidak sesuai dengan prinsip non-diskriminasi. Untuk menghindari pandangan negatif yang diduga akan muncul terkait pengambilan Keputusan dan/atau Tindakan tertentu yang penting terkait pihak-pihak yang kesamaan tempat pendidikan,

suku atau kedaerahan dengannya, Pejabat Pemerintahan dapat saja mendeklarasikan hal tersebut kepada Atasannya.

Seperti halnya hubungan atasan dan bawahan, tidak semua hubungan pertemanan antara Pejabat Pemerintah dengan pihak lain pada organisasi/yayasan/lembaga nirlaba yang sama otomatis akan mengakibatkan Pejabat Pemerintahan tersebut tidak dapat mengambil Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan yang melibatkan pihak tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah, misalnya, intensitas dan kualitas hubungan tersebut, atau hubungan ketergantungan, termasuk hubungan struktural (atasan-bawahan) di antara keduanya. Hal ini yang akan menjadi salah satu ukuran bagi Atasan Pejabat Pemerintahan tersebut dalam menentukan dapat tidaknya Pejabat Pemerintahan tersebut tetap mengambil Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan terkait.

Mengingat batasan Konflik Kepentingan, khususnya terkait dengan hubungan afiliasi, yang tidak selamanya mudah untuk ditentukan batasannya secara pasti oleh Pejabat Pemerintahan tertentu atau Atasan Pejabat, perlu adanya sarana konsultasi yang memadai dari Pejabat Pelaksana Pengelola Konflik Kepentingan



*Gambar 6 Sumber Konflik Kepentingan Hubungan Afiliasi*

4. Pekerjaan di luar pekerjaan pokok (*secondary employment/moonlighting*)




*Gambar 7 Sumber Konflik Kepentingan Pekerjaan di Luar Pekerjaan Pokok*

Kondisi Konflik Kepentingan dapat terjadi ketika Pejabat Pemerintahan Tertentu, dalam melaksanakan kewenangannya dihadapkan dengan kepentingan pekerjaan di luar pekerjaan pokoknya.

Contoh-contoh Konflik Kepentingan yang bersumber dari adanya pekerjaan di luar pekerjaan pokok, antara lain:


- a. Pejabat Pemerintahan Tertentu ikut mengambil keputusan menunjuk perusahaan atau organisasi untuk mengerjakan proyek dari instansi pemerintahnya di mana dirinya juga bekerja (termasuk, misalnya, menjadi konsultan, atau komisaris) di perusahaan atau organisasi terkait.
- b. Pejabat Pemerintahan Tertentu memiliki pekerjaan diluar pekerjaan pokok sebagai konsultan di sebuah perusahaan yang memberikan jasa konsultasi, asistensi, pelatihan atau aktivitas lain yang serupa kepada pihak ketiga di mana konsultasi, asistensi, pelatihan atau aktivitas lain yang serupa tersebut berkaitan dengan tugas dan/atau kewenangannya di dalam instansi Pejabat Pemerintah tersebut bekerja. Contoh: pegawai pengadaan Kementerian PUPR memberikan jasa konsultasi konstruksi pada suatu perusahaan.

- 
- c. Pejabat Pemerintahan Tertentu menggunakan waktu, fasilitas, aset atau informasi yang dimiliki oleh instansi pemerintah untuk menunjang atau pekerjaan pokoknya.
  - d. Pejabat Pemerintahan Tertentu menggunakan pengaruh dari jabatan dan/atau kewenangannya untuk mempromosikan atau memasarkan barang dan/atau jasa yang merupakan bagian dari pekerjaan lain di luar pekerjaan pokoknya.
5. Hubungan dengan jabatan publik lain yang diemban atau rangkap jabatan

Meskipun dalam beberapa hal rangkap jabatan tidak dilarang oleh ketentuan peraturan perundang-undangan, misalnya Pejabat Pemerintahan Tertentu ditugaskan menjadi komisaris pada suatu BUMN, tetapi kondisi Konflik Kepentingan dapat terjadi ketika Pejabat Pemerintahan Tertentu yang bersangkutan dalam melaksanakan kewenangannya dihadapkan dengan jabatan publik lain yang didudukinya (jabatan rangkapnya).


Contoh-contoh Konflik Kepentingan yang bersumber dari situasi rangkap jabatan, antara lain:

- a. Pejabat Pemerintahan Tertentu memiliki rangkap jabatan publik dimana salah satu jabatan terkait memiliki fungsi yang berhubungan dengan pemberian izin atau pengawasan terhadap jabatan lain yang juga dipegangnya. Misalnya Inspektorat pada kementerian yang mengelola sektor sumber daya alam menjadi komisaris pada BUMN yang bergerak di sektor serupa sehingga mempengaruhi obyektifitas pejabat



tersebut dalam melakukan pengawasan terhadap BUMN tersebut.

- b. Pejabat Pemerintahan Tertentu memiliki rangkap jabatan publik dimana salah satu jabatannya digunakan untuk memobilisasi sumber daya kepada jabatan lain yang diemban. Misalnya Pejabat Pemerintahan Tertentu pada instansi pusat memobilisasi program-program pemerintah pusat untuk diprioritaskan pelaksanaannya pada daerah di mana Pejabat Pemerintahan Tertentu tersebut sedang menjabat sebagai Penjabat Gubernur.
  - c. Pejabat Pemerintahan Tertentu memiliki rangkap jabatan publik dimana keputusan dan/atau tindakan yang diambil tersebut memberikan keuntungan terhadap jabatannya di tempat lain. Misalnya Pejabat Pemerintahan Tertentu di Kementerian BUMN terlibat dalam menentukan besaran gaji/tunjangan/remunerasi bagi Komisaris/Direksi pada BUMN tertentu dimana disaat bersamaan dirinya merangkap sebagai Komisaris/Direksi pada BUMN tersebut.
6. Penggunaan pengaruh dan/atau relasi dari jabatan lama di tempat baru (*revolving door*) untuk kepentingan pribadi
- Situasi Konflik Kepentingan dapat terjadi ketika mantan Pejabat Pemerintahan Tertentu masih memiliki pengaruh dan/atau relasi dari jabatan lama untuk menguntungkan kepentingan pribadinya di tempat baru.



Contoh-contoh Konflik Kepentingan yang bersumber dari penggunaan pengaruh dan/atau relasi dari jabatan lama, antara lain:

- a. Mantan Pejabat Pemerintahan Tertentu menggunakan informasi internal instansi pemerintahan untuk kepentingan organisasi/perusahaan dimana mantan Pejabat Pemerintah tersebut saat ini bekerja.
- b. Mantan Pejabat Pemerintahan Tertentu meminta bantuan dan/atau mendapatkan perlakuan istimewa dari mantan rekan kerjanya di kementerian dimana ia pernah menjabat untuk kepentingan pribadi atau organisasi/perusahaan dimana mantan pejabat tersebut saat ini bekerja.
- c. Mantan Pejabat Pemerintahan Tertentu bertindak atas nama perusahaan/organisasi barunya di hadapan instansi lama dimana dia pernah bekerja/menjabat.

Karena adanya potensi penggunaan pengaruh dan/atau relasi mantan Pejabat Pemerintah dari jabatan lamanya di tempat baru untuk kepentingan pribadinya, maka dalam peraturan ini diatur larangan bagi Pejabat Pemerintah aktif di Instansi Pemerintah tempat mantan Pejabat Pemerintah tersebut menjabat atau memiliki hubungan, untuk mengambil Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan tertentu yang dapat menguntungkan mantan Pejabat Pemerintah tersebut dalam masa tunggu (*cooling off period*).

## 7. Penerimaan hadiah/gratifikasi di luar ketentuan Tindak Pidana Korupsi

Penerimaan hadiah, sekalipun itu diperbolehkan atau termasuk dalam gratifikasi yang dikecualikan (bukan suap) menurut ketentuan peraturan perundang-undangan, dapat menjadi sumber yang mempengaruhi kualitas pengambilan Keputusan dan/atau Tindakan administrasi



*Gambar 8 Sumber Konflik Kepentingan Penerimaan Hadiah/Gratifikasi*

pemerintahan. Menurut Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, penerimaan gratifikasi, apabila berhubungan dengan jabatannya, merupakan suap, kecuali jika dalam jangka waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari hal itu dilaporkan ke KPK. Dalam Pedoman Pengendalian Gratifikasi oleh KPK, diatur pula kondisi-kondisi dimana kewajiban pelaporan tersebut dikecualikan, misalnya terkait dengan besaran nilai uang/barang/fasilitas yang nilainya tidak signifikan. Seperti pemberian hadiah tanda kasih dalam upacara pernikahan, pesta ulang tahun, atau tradisi adat/keagamaan dll, berupa uang ataupun barang yang nilai jualnya paling banyak Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) per pemberian.

Namun demikian, adanya pengecualian tersebut tidak berarti menjadikan gratifikasi bukan sebagai sumber Konflik Kepentingan manakala suatu saat pejabat tersebut akan mengambil keputusan

atau melakukan tindakan yang berhubungan dengan pemberi gratifikasi.

*Misalnya seorang Pejabat Pemerintah yang setiap tahun dan/atau setiap menyelenggarakan upacara adat/keagamaan mendapatkan hadiah dari seorang kolega dengan nilai di bawah Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), dimana beberapa waktu kemudian Pejabat Pemerintahan Tertentu tersebut akan mengambil keputusan untuk menerima atau menolak permohonan izin yang diajukan oleh kolega pemberi hadiah. Dalam kondisi tersebut, patut dikhawatirkan adanya Konflik Kepentingan dalam pengambilan keputusan oleh Pejabat Pemerintah tersebut.*

*Contoh lain, jika ada Pejabat Pemerintahan Tertentu memiliki pekerjaan lain yang tidak terkait dengan pekerjaannya di pemerintahan dan dibolehkan menurut peraturan perundang-undangan. Pejabat Pemerintah tersebut pernah mendapatkan gratifikasi dengan jumlah cukup besar dari salah seorang klien di pekerjaan lainnya tersebut, sehingga yang bersangkutan tidak melaporkannya ke KPK karena menganggap pemberian tersebut tidak berhubungan, baik langsung maupun tidak langsung, dengan jabatannya di pemerintahan. Dalam konteks demikian, Pejabat Pemerintahan Tertentu tersebut, menurut peraturan ini, memiliki status sebagai penerimaan hadiah/gratifikasi di luar ketentuan Tindak Pidana Korupsi sehingga wajib mendeklarasikannya kepada atasan jika ia akan mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang berhubungan dengan pemberi gratifikasi.*

Ketentuan terkait gratifikasi sebagaimana dimaksud di atas berlaku pula jika gratifikasi tersebut, khususnya jika nilainya besar, diberikan kepada keluarga atau kerabat dengan Pejabat Pemerintah tersebut.

*Sebagai contoh, pihak ketiga memberikan gratifikasi dengan nilai seratus juta atau lebih kepada istri, anak atau keluarga/kerabat lain Pejabat Pemerintah tersebut saat mereka ulang tahun. Jika pihak ketiga tersebut kemudian mengajukan permohonan izin kepada Pejabat Pemerintah tersebut, maka pejabat tersebut harus mendeklarasikan Konflik Kepentingan tersebut kepada atasannya.*

#### 8. Sumber Konflik Kepentingan lainnya

Selain dari yang telah diuraikan di atas, sumber Konflik Kepentingan dapat terjadi karena adanya kondisi sebagai berikut:

- a. Pejabat Pemerintahan Tertentu mengambil keputusan terhadap penilaian terhadap kinerja diri sendiri atau menetapkan kebijakan yang menguntungkan dirinya sendiri.

*Misalnya memberikan penilaian sendiri terhadap kinerjanya atau menetapkan sendiri kenaikan gaji atau remunerasinya.*

- b. Pejabat Pemerintahan Tertentu dengan sengaja dan di luar prosedur atau ketentuan, berhubungan, baik langsung atau tidak langsung dengan pihak ketiga (seperti peserta pengadaan, pemohon perizinan, calon pegawai, atau pihak ketiga lainnya) yang sedang memiliki kepentingan dengan jabatan dan/atau kewenangannya.

*Misalnya bertemu dengan penyedia barang dan/atau jasa untuk membantu penyusunan usulan pengadaan yang akan diajukan kepada instansi pemerintahannya, melakukan asistensi atau pengarahan kepada auditee di luar jadwal resmi yang ditetapkan atau menerima pemohon layanan publik di luar tempat dan waktu yang ditentukan dengan maksud mendapat keuntungan pribadi.*

- c. Pejabat Pemerintahan Tertentu memanfaatkan jabatan dan/atau kewenangan yang dimiliki untuk mempengaruhi dan/atau melakukan tipu daya kepada orang lain.

*Misalnya memanfaatkan jabatan atau kuasanya untuk mendapatkan fasilitas mewah, atau dukungan politik di luar tugas dan kewenangannya.*

- d. Pejabat Pemerintahan Tertentu menggunakan aset jabatan/instansi yang dibawa/dikuasai di luar penggunaan tugas dan kewenangannya.

*Misalnya menggunakan mobil dinas di luar untuk rekreasi keluar kota.*

Pejabat Pemerintahan Tertentu memanfaatkan dan/atau memperjualbelikan informasi berkaitan dengan jabatan atau instansi yang diketahui/dikuasai demi kepentingan pribadi, di luar penggunaan tugas dan kewenangannya baik pada saat menjabat maupun setelah selesai menjabat.

Misalnya membocorkan informasi tentang pemenang lelang/tender pengadaan barang dan jasa kepada salah satu peserta, sebelum pengumuman resmi.

#### **D. Tugas Pokok dan Fungsi Sektor Publik Rentan Konflik Kepentingan**

Pada dasarnya semua jabatan dimana pejabat memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan dan/atau Tindakan Administrasi Pemerintahan Jabatan memiliki risiko Konflik Kepentingan. Namun demikian, ada jabatan-jabatan tertentu dimana risiko tersebut lebih besar, antara lain jabatan terkait tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan;
2. Pembuatan aturan dan kebijakan;
3. Pengadaan barang dan jasa;
4. Perizinan;
5. Pengangkatan, promosi, mutasi dan kebijakan manajemen SDM;
6. Pengawasan dan pemeriksaan;
7. Penilaian, termasuk sertifikasi dan pengujian;
8. Penyelidikan dan penyidikan;
9. Penuntutan; atau
10. Pengadministrasian perkara di pengadilan

## BAB III

### PENGELOLAAN KONFLIK KEPENTINGAN

#### A. Identifikasi Konflik Kepentingan

Salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang ASN untuk menangani Konflik Kepentingan yakni dimulai dengan kemampuan mengidentifikasinya baru kemudian kemampuan untuk memitigasinya. Konflik Kepentingan sendiri terdiri dari atas:

1. Konflik Kepentingan Aktual, dan
2. Konflik Kepentingan Potensial.

Konflik Kepentingan aktual adalah segala bentuk kepentingan pribadi yang dimiliki oleh seorang ASN tertentu untuk menguntungkan diri sendiri dan/atau orang lain dalam penggunaan Wewenang sehingga dapat mempengaruhi netralitas dan kualitas Keputusan dan/atau Tindakan yang dibuat dan/atau dilakukannya.

*Contoh: Andi adalah seorang pejabat pengambil keputusan di unit layanan pengadaan. Saat ini Andi hendak menilai vendor yang akan terpilih untuk jasa konsultasi. Salah satu vendor yang ikut serta pernah memberikan hadiah dalam konteks pekerjaan (pemberian hadiah terkait promosi, parcel hari raya, dll).*

Konflik Kepentingan potensial adalah segala bentuk kepentingan yang tidak relevan dengan pekerjaan seorang ASN




## B. Pelaksanaan Pengelolaan Konflik Kepentingan

Dalam upaya mengelola Konflik Kepentingan di instansi pemerintah, dilaksanakan Pengelolaan Konflik Kepentingan yang terdiri dari:

### 1. Pencatatan daftar kepentingan pribadi;

Pencatatan daftar kepentingan pribadi dimaksudkan agar Instansi Pemerintah mengetahui Konflik Kepentingan Potensial Pejabat Pemerintahan Tertentu sebagai dasar pertimbangan penempatan, pemberian tugas dan/atau kewenangan Pejabat Pemerintahan Tertentu. Setiap Pejabat Pemerintahan Tertentu wajib mencatatkan daftar kepentingan pribadi Pejabat Pemerintahan secara berkala satu kali dalam 1 (satu) tahun.

Pencatatan dilakukan dengan mengisi formulir daftar kepentingan pribadi melalui sistem teknologi informasi yang minimal memuat: a) identitas diri Pejabat Pemerintahan Tertentu; b) jabatan dan unit kerja Pejabat Pemerintahan Tertentu; c) daftar keluarga dan kerabat yang berpotensi menimbulkan situasi Konflik Kepentingan berkaitan dengan tugas dan/atau kewenangan Pejabat Pemerintahan Tertentu; d) daftar kepemilikan saham di perusahaan dengan jumlah diatas 1%, aset kepemilikan aset atau investasi lainnya dengan nilai di atas Rp.500.000.000 (lima ratus juta rupiah), pemilik manfaat (*beneficial ownership*), atau investasi bisnis dalam bentuk lainnya yang berpotensi dapat menimbulkan situasi Konflik Kepentingan berkaitan




dengan tugas dan/atau kewenangan Pejabat Pemerintahan Tertentu; e) pekerjaan lain di luar pekerjaan pokok Pejabat Pemerintahan Tertentu; f) jabatan publik lain yang sedang diemban Pejabat Pemerintahan Tertentu; g) afiliasi/keanggotaan organisasi kemasyarakatan, organisasi nirlaba dan sejenis Pejabat Pemerintahan Tertentu; dan h) rencana kerja pasca pensiun yang berpotensi dapat menimbulkan situasi Konflik Kepentingan berkaitan dengan tugas dan/atau kewenangan Pejabat Pemerintahan yang disampaikan sekurang-kurangnya 60 (enampuluh) hari sebelum masa pensiun atau pada saat akan berhenti dari Pejabat Pemerintahan Tertentu.

Informasi terkait daftar kepentingan pribadi yang disampaikan oleh Pejabat Pemerintahan Tertentu merupakan informasi publik dan wajib dipublikasikan, kecuali data pribadi yang tidak dapat dipublikasikan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## 2. Deklarasi Konflik Kepentingan;

Deklarasi Konflik Kepentingan dilakukan oleh Pejabat Pemerintahan Tertentu saat berada pada situasi Konflik Kepentingan Aktual yang dimaksudkan untuk mencegah terjadinya pengambilan Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan oleh Pejabat Pemerintahan Tertentu yang mengalami Konflik Kepentingan.

Dalam hal terjadi Konflik Kepentingan Aktual, Pejabat Pemerintahan Tertentu menghentikan sementara



pengambilan Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan sampai diputuskan bentuk pengendalian Konflik Kepentingan oleh atasan pejabat paling lama 7 (tujuh) hari kerja. Bentuk pengendalian Konflik Kepentingan oleh atasan pejabat ditetapkan melalui analisis Konflik Kepentingan berdasarkan deklarasi Konflik Kepentingan.


Analisis Konflik Kepentingan dengan cara memeriksa, meneliti deklarasi Konflik Kepentingan, dan menetapkan bentuk pengendalian Konflik Kepentingan. Dalam memeriksa, meneliti deklarasi Konflik Kepentingan, serta menetapkan bentuk pengendalian Konflik Kepentingan, Atasan Pejabat dapat dibantu oleh Pejabat Pelaksana Pengelola Konflik Kepentingan.

3. Pengendalian Konflik Kepentingan sebagai tindak lanjut deklarasi Konflik Kepentingan;

Atasan Pejabat menetapkan bentuk pengendalian Konflik Kepentingan sebagai tindak lanjut deklarasi Konflik Kepentingan secara proaktif apabila mengetahui adanya kondisi Konflik Kepentingan yang dialami oleh Pejabat Pemerintahan Tertentu meskipun tidak ada deklarasi Konflik Kepentingan yang diajukan.

Bentuk pengendalian Konflik Kepentingan oleh atasan pejabat diantaranya meliputi:

- a. Dalam hal tidak terdapat Konflik Kepentingan Aktual atau situasi Konflik Kepentingan tidak berdampak besar sehingga tidak akan mempengaruhi netralitas dan

- 
- kualitas pengambilan Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan, Atasan Pejabat memerintahkan Pejabat Pemerintahan untuk melanjutkan Pengambilan keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan sesuai tugas dan kewenangannya;
- b. Dalam hal terdapat Konflik Kepentingan Aktual, Atasan Pejabat mengambil alih kewenangan pengambilan keputusan dan/atau tindakan administrasi pemerintahan dari Pejabat Pemerintahan yang bersangkutan sepanjang Atasan Pejabat tersebut tidak berada pada situasi Konflik Kepentingan;
  - c. Dalam hal terdapat Konflik Kepentingan Aktual namun dinilai tidak berdampak besar dan Keputusan dan/atau Tindakan yang akan diambil oleh Pejabat Pemerintahan tersebut dilakukan secara kolegal, Atasan dapat memerintahkan Pejabat Pemerintahan untuk melanjutkan pengambilan Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan sesuai tugas dan kewenangannya dengan membatasi sebagian akses Pejabat Pemerintahan dalam membahas, mempertimbangkan hingga mengambil keputusan dan/atau tindakan.

4. Pengendalian Konflik Kepentingan melalui masa tunggu (*cooling of period*) mantan Pejabat Pemerintah;

Untuk menghindari Konflik Kepentingan sebagai akibat pengaruh yang masih dimiliki oleh mantan Pejabat Pemerintahan Tertentu, masa tunggu (*cooling off period*) yaitu 2 (dua) tahun setelah Pejabat Pemerintah Tertentu berhenti dan/atau pensiun dari jabatannya. Masa tunggu bertujuan agar tidak menjalankan pekerjaan atau usaha yang terkait erat dengan kewenangannya terdahulu setelah yang bersangkutan pensiun.

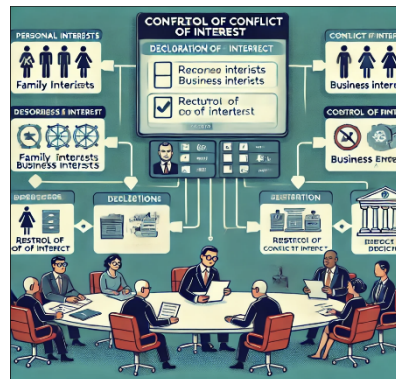
Dalam masa tunggu, Pejabat Pemerintahan Tertentu aktif di Instansi Pemerintah tempat mantan Pejabat Pemerintah tersebut menjabat atau memiliki hubungan erat, dilarang mengambil Keputusan dan/atau Tindakan administrasi pemerintahan yang dapat menguntungkan mantan Pejabat Pemerintah tersebut, meliputi:

- a. memberikan izin terkait usaha yang diajukan oleh mantan Pejabat Pemerintahan Tertentu yang sedang menjalani masa tunggu;
- b. mengikutsertakan mantan Pejabat Pemerintahan Tertentu yang sedang menjalani masa tunggu sebagai peserta pengadaan barang/jasa;
- c. mengawasi pelaksanaan izin terkait usaha atau kegiatan dimana mantan Pejabat Pemerintahan bekerja selama masa tunggu;

- d. meminta jasa konsultasi kepada mantan Pejabat Pemerintahan Tertentu yang sedang menjalani masa tunggu; dan/atau
- e. proses lainnya bagi badan usaha dimana mantan Pejabat Pemerintahan yang sedang menjalani masa tunggu menjadi konsultan, direksi, komisaris, pemegang saham atau pemilik manfaat (*beneficial ownership*) sepanjang terkait dengan tugas dan kewenangannya saat masih aktif menjadi Pejabat Pemerintahan.

5. Pelatihan dan konsultasi pengelolaan Konflik Kepentingan.

Pelatihan dan konsultasi pengelolaan Konflik Kepentingan dimaksudkan untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan secara menyeluruh kepada Pejabat Pemerintahan



Gambar 10 Pelaksanaan Pengelolaan Konflik Kepentingan

Tertentu mengenai arti penting pengelolaan Konflik Kepentingan.

Pelatihan pengelolaan Konflik Kepentingan dilaksanakan bagi:

- a. calon pegawai aparatur sipil negara pada pelatihan dasar yang juga disebut Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS); dan

- b. Pejabat Pemerintah Tertentu pada pelatihan kepemimpinan yang juga disebut Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

Materi pelatihan pengelolaan Konflik Kepentingan minimal terdiri atas: a) Jenis dan sumber konflik kepentingan pribadi yang harus dicatatkan dan dideklarasikan; b) analisis dan manajemen risiko Konflik Kepentingan yang ditetapkan oleh Instansi Pemerintah; c) tata cara mengelola Konflik Kepentingan dan upaya pengendalian Konflik Kepentingan; dan d) jenis situasi serta contoh Konflik Kepentingan Potensial dan Konflik Kepentingan Aktual.

### **C. Pengawasan Konflik Kepentingan**

Pengawasan pengelolaan Konflik Kepentingan dilakukan untuk menjamin efektivitas pelaksanaan pengelolaan Konflik Kepentingan. Pengawasan pelaksanaan pengelolaan Konflik Kepentingan dilakukan melalui:

1. pengawasan langsung atasan pejabat kepada Pejabat Pemerintahan Tertentu; dan
2. pengaduan.

Dalam proses pengawasan Konflik Kepentingan, setiap Instansi Pemerintah wajib menyediakan mekanisme pengaduan, atas dugaan Konflik Kepentingan atau dugaan pelanggaran terhadap Pengelolaan Konflik Kepentingan. Mekanisme pengaduan



Konflik Kepentingan dapat diintegrasikan ke dalam mekanisme pengaduan aduan yang telah ada di Instansi Pemerintah. Sistem pengaduan harus menjamin adanya keamanan dan

kerahasiaan bagi pelapor, termasuk jaminan perlindungan dari tindakan yang bersifat pembalasan dari terlapor atas pengaduan yang disampaikan. Pengaduan wajib ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai pelayanan publik.


#### D. Apresiasi

Pemberian apresiasi bertujuan untuk meningkatkan partisipasi dan keterlibatan Pejabat Pemerintahan Tertentu dan Instansi Pemerintah dalam Pengelolaan Konflik Kepentingan. Apresiasi diberikan kepada Pejabat Pemerintahan Tertentu



Gambar 11 Apresiasi

dan Instansi Pemerintah yang telah memberikan contoh baik serta berperan proaktif dalam upaya melaksanakan atau mendukung pengelolaan Konflik Kepentingan. Apresiasi diberikan dalam bentuk:

- 
1. bagian penilaian capaian reformasi birokrasi kepada Instansi Pemerintah; dan
  2. bagian capaian kinerja kepada Pejabat Pemerintahan Tertentu.



## **BAB IV**

### **INTERNALISASI BUDAYA PENGELOLAAN KONFLIK KEPENTINGAN**

Pengelolaan konflik kepentingan merupakan aspek krusial dalam menjaga integritas dan profesionalisme di lingkungan ASN. Konflik kepentingan terjadi ketika terdapat potensi konflik antara kepentingan pribadi dengan tugas dan tanggung jawab sebagai ASN. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik kepentingan dapat merusak kredibilitas institusi, menghambat efektivitas pelayanan publik, serta membuka celah bagi praktik korupsi.

Untuk mencegah dan menangani konflik kepentingan, diperlukan pemahaman yang mendalam serta penerapan kebijakan yang tepat. Internalisasi budaya penanganan konflik kepentingan dilakukan melalui pelatihan, sosialisasi, serta bimbingan dan konsultasi. Tujuan utama dari upaya ini adalah untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran ASN mengenai pentingnya pengelolaan konflik kepentingan secara efektif dan transparan. Dengan demikian, diharapkan setiap ASN mampu menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan berlandaskan prinsip integritas.

## A. Pelatihan



*Gambar 12 Pelatihan*

Pelatihan pengelolaan konflik kepentingan bertujuan untuk membangun budaya kerja yang berlandaskan integritas dan profesionalisme. Pelatihan ini dapat diinsersi ke dalam Pelatihan ASN seperti Latsar CPNS dan Pelatihan Struktural

Kepemimpinan. Pelatihan ini dilaksanakan oleh Lembaga Penyelenggara Pelatihan yang menyelenggarakan Latsar CPNS dan Pelatihan Kepemimpinan dengan kurikulum atau bahan ajar yang disesuaikan dengan kompetensi ASN.

### 1. Peserta Pelatihan


Peserta pelatihan pengelolaan konflik kepentingan meliputi:

- a. CPNS Negara pada Pelatihan Dasar CPNS;
- b. Pejabat Pemerintah Tertentu pada Pelatihan Struktural Kepemimpinan baik PKN Tingkat I, PKN Tingkat II, PKA, dan PKP.

### 2. Penyelenggara Pelatihan

Pelatihan ini diselenggarakan oleh:

- a. **Instansi pemerintah nonkementerian** yang bertugas dalam perumusan kebijakan teknis serta pembinaan



pengembangan kapasitas dan pembelajaran aparatur sipil negara.

- b. **Instansi pemerintah secara mandiri** sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik kelembagaan.

### 3. Materi Pelatihan


Materi pelatihan pengelolaan konflik kepentingan minimal mencakup:

- a. Jenis dan Sumber Konflik kepentingan

Materi ini membahas berbagai bentuk konflik kepentingan yang dapat terjadi di lingkungan ASN. Konflik kepentingan dapat bersumber dari hubungan keluarga, kepentingan finansial, kepemilikan saham, hingga keterlibatan dalam kegiatan lain di luar tugas utama sebagai ASN. Setiap ASN diwajibkan untuk mencatatkan dan mendeklarasikan potensi konflik kepentingan guna mencegah penyalahgunaan wewenang serta menjaga transparansi dalam pengambilan keputusan.

- b. Analisis dan Manajemen Risiko Konflik kepentingan

Pada bagian ini, peserta pelatihan akan diberikan pemahaman mengenai cara menganalisis serta mengelola risiko konflik kepentingan. Hal ini mencakup teknik identifikasi potensi konflik kepentingan, penilaian tingkat risiko yang ditimbulkan, serta strategi mitigasi untuk mencegah dampak negatif terhadap tugas dan tanggung jawab ASN. Dengan adanya analisis dan



manajemen risiko yang tepat, diharapkan ASN dapat membuat keputusan yang objektif dan profesional.

c. Tata Cara Pengelolaan dan Pengendalian Konflik kepentingan

Materi ini menguraikan prosedur yang harus dilakukan ketika menghadapi situasi konflik kepentingan. ASN harus memahami mekanisme pelaporan, cara menghindari konflik kepentingan, serta langkah-langkah mitigasi yang telah ditetapkan oleh instansi masing-masing. Pengendalian konflik kepentingan dilakukan melalui kebijakan internal, regulasi yang jelas, serta mekanisme pengawasan yang ketat guna memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil tetap mengedepankan kepentingan publik.

d. Contoh Kasus Konflik kepentingan

Studi kasus menjadi bagian penting dalam pelatihan ini agar peserta dapat memahami implementasi teori dalam situasi nyata. Berbagai contoh kasus akan disajikan untuk menggambarkan situasi konflik kepentingan potensial dan aktual, serta bagaimana cara mengelolanya dengan tepat. Melalui diskusi dan analisis kasus, peserta akan lebih siap menghadapi tantangan etis dalam pekerjaan mereka.

4. Tim Pelatihan dan Internalisasi

Dalam penyusunan kurikulum pelatihan, dibentuk Tim Pelatihan dan Internalisasi yang terdiri dari:

- a. Dewan Pengawas
- b. Unit Kerja Pendidikan dan Pelatihan
- c. Unit Kerja Pengawas Internal
- d. Unit Kerja Sumber Daya Manusia

## B. Sosialisasi

Sosialisasi merupakan kegiatan penyebarluasan informasi mengenai budaya dan etos kerja dalam pengelolaan konflik kepentingan. Unit Pengawas Internal berperan dalam pelaksanaan sosialisasi ini secara berkala, setidaknya dua bulan sekali. Metode sosialisasi dapat dilakukan dengan berbagai media, antara lain:



Gambar 13 Sosialisasi

### 1. Media Elektronik

Penyampaian informasi melalui platform digital seperti email, portal internal, atau media sosial resmi. Media ini memungkinkan akses informasi yang cepat dan luas, sehingga ASN dapat memperoleh pemahaman lebih baik mengenai pengelolaan konflik kepentingan.

### 2. Media Non-Elektronik

Penyebaran informasi melalui brosur, pamflet, atau poster yang ditempatkan di berbagai lingkungan kerja. Media ini efektif dalam menyajikan informasi yang ringkas dan langsung, sehingga dapat dengan mudah diakses oleh ASN.

### 3. Internalisasi Kode Etik dan Disiplin Pegawai

Pelaksanaan program internalisasi secara langsung kepada pegawai agar lebih memahami prinsip-prinsip etika kerja dan disiplin. Program ini dapat berupa lokakarya, diskusi kelompok, atau sesi pelatihan interaktif yang memberikan pemahaman mendalam tentang pentingnya menjaga integritas dalam bekerja.

Dalam pelaksanaannya, Unit Kerja Pengawas Internal membentuk tim yang bertugas untuk memastikan efektivitas kegiatan sosialisasi. Tim ini ditetapkan berdasarkan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian atau Unit Kerja Pengawas Internal.


#### C. Bimbingan dan Konsultasi



*Gambar 14 Konsultasi*

Bimbingan dan konsultasi bertujuan untuk menyelaraskan pemahaman mengenai prinsip-prinsip pengelolaan konflik kepentingan serta memberikan solusi atas permasalahan yang mungkin dihadapi ASN dalam praktik kerja sehari-hari. Bimbingan dan Konsultasi dapat dilakukan dengan

mekanisme berikut ini:

- 
1. Setiap ASN berhak melakukan konsultasi mengenai pengelolaan konflik kepentingan kepada Tim Monitoring dan Evaluasi.
  2. Konsultasi pengelolaan konflik kepentingan difasilitasi oleh Pejabat Pelaksana Pengelola Konflik Kepentingan di setiap instansi pemerintah.
  3. Konsultasi dilakukan untuk memastikan serta menyelaraskan pemahaman prinsip-prinsip pengelolaan konflik kepentingan bagi Pejabat Pemerintahan Tertentu.
  4. Tim Monitoring dan Evaluasi bertugas untuk memberikan pemahaman serta solusi dalam menghadapi berbagai bentuk konflik kepentingan.
  5. Pelaksanaan bimbingan dan konsultasi wajib difasilitasi oleh Tim Monitoring dan Evaluasi agar berjalan dengan efektif dan sesuai dengan prinsip integritas.

Internalisasi budaya pengelolaan konflik kepentingan merupakan langkah strategis dalam memastikan integritas dan transparansi dalam lingkungan ASN. Melalui pelatihan, sosialisasi, serta bimbingan dan konsultasi, diharapkan ASN memiliki pemahaman yang menyeluruh dan mampu mengelola konflik kepentingan dengan baik. Penerapan budaya ini akan mendukung terciptanya tata kelola organisasi yang lebih akuntabel dan profesional.

## D. Pengembangan Lingkungan Kerja Yang Sensitif Terhadap Pengelolaan Konflik Kepentingan

Pendekatan informal yang dapat ditempuh untuk menginternalisasikan budaya bebas dari konflik kepentingan di instansi pemerintah yang lebih menekankan aspek sosial, budaya organisasi, dan perubahan perilaku melalui interaksi serta pengalaman sehari-hari. Ada beberapa model yang diterapkan, antara lain:

### 1. *Role-Modeling* oleh Pimpinan



Gambar 15 Rol- Modeling

Pimpinan memiliki peran kunci dalam membangun budaya organisasi. Dengan menunjukkan sikap transparan dan menghindari konflik kepentingan, pimpinan dapat menjadi teladan bagi pegawai lainnya.

*Contoh: Menolak gratifikasi secara terbuka dan menjelaskan alasannya; Mengambil keputusan berdasarkan prinsip kepentingan publik bukan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu; mengadopsi kebijakan keterbukaan dalam pengambilan keputusan.*

### 2. Narasi dan *Storytelling* dalam Forum Internal

Menyampaikan nilai-nilai anti konflik kepentingan melalui cerita dapat lebih berpengaruh daripada pendekatan normatif.

*Misal: Pegawai senior menceritakan pengalaman pada saat menghadapi dilema konflik kepentingan dan bagaimana mereka menanginya dengan benar; studi kasus nyata tentang dampak negatif konflik kepentingan pada organisasi akan dapat memberikan pembelajaran praktis bagi pegawai.*

### 3. *Peer Influence* dan Norma Sosial

Norma sosial di lingkungan kerja dapat membentuk perilaku pegawai. Strategi yang dapat dilakukan melalui:

- a. Komunitas Integritas: yakni kelompok kecil yang secara sukarela berkomitmen untuk membantu rekan rekan kerja dalam menghadapi potensi konflik kepentingan.
- b. Pendekatan “*Name and Praise*” dengan cara mengapresiasi secara terbuka pegawai yang berhasil menunjukkan integritas, seperti menolak suap atau menghindari nepotisme.

### 4. Simulasi dan Gamifikasi

Metode ini memanfaatkan elemen permainan atau simulasi dalam membentuk kesadaran akan konflik kepentingan.

Contoh:


- a. **Simulasi Dilema Etis**, diman pegawai diberikan skenario realistis terkait konflik kepentingan dan diminta untuk menentukan keputusan terbaik;
- b. **Leaderboard Integritas**, dengan memberikan poin atau penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan perilaku bebas konflik kepentingan.

### 5. Ritual dan Budaya Organisasi

Budaya bebas konflik kepentingan dapat diinternalisasikan melalui ritual dan simbol-simbol organisasi, seperti: **Sumpah Integritas**, dimana setiap pegawai baru dan pimpinan yang dilantik diminta untuk mengucapkan sumpah menjaga etika dan menghindari konflik kepentingan; **Hari Integritas**, dimana kegiatan dilakukan secara tahunan yang meliputi diskusi, kompetisi inovasi, dan testimoni tentang pentingnya menjaga kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.

### 6. Mentoring dan Coaching Etika

Dilakukan dengan membangun sistem monitoring, dimana pegawai senior membimbing pegawai junior tentang nilai



nilai etika dan bagaimana menangani konflik kepentingan. Dalam sesi mentoring, pegawai junior dapat mendiskusikan dilema yang mereka hadapi dan mentor memberikan nasehat berdasarkan pengalaman dan prinsip-prinsip etika.

7. Nudging dan Desain Lingkungan

Teori “Nudge” (dorongan kecil) dapat digunakan untuk mendorong **perilaku etis tanpa paksaan**.

Contoh: Penggunaan Reminder Visual, dengan poster atau *screensaver* yang mengingatkan tentang bahaya konflik kepentingan; perubahan tata letak kantor, misalnya mengatur meja kerja di ruang yang lebih terbuka untuk meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan.


Metode informal dalam internalisasi budaya bebas konflik kepentingan menawarkan pendekatan yang lebih alami dan berkelanjutan dalam membentuk pola pikir serta perilaku pegawai pemerintah. Dengan menggabungkan berbagai strategi seperti *role modeling*, *storytelling*, *peer influence*, simulasi dan, mentoring organisasi dapat menciptakan lingkungan yang secara aktif mendorong budaya bebas konflik kepentingan. Penting bagi unit organisasi pemerintah untuk mengembangkan pendekatan formal dan informal secara seimbang agar internalisasi nilai-nilai etika tidak hanya menjadi sekedar peraturan tertulis, tetapi benar-benar menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari.

## BAB V PENUTUP

Salah satu faktor pendorong terjadinya tindak pidana korupsi adalah Konflik Kepentingan yang tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, Pengelolaan Konflik Kepentingan menjadi aspek penting dalam upaya pencegahan korupsi. Namun, implementasi kebijakan Pengelolaan Konflik Kepentingan masih menjadi tantangan dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia.

Rendahnya partisipasi para penyelenggara negara dan belum berkembangnya sistem pencegahan yang mampu mengidentifikasi, memantau, mengedukasi, serta menegakkan kebijakan Pengelolaan Konflik Kepentingan, masih menjadi pekerjaan rumah bagi banyak instansi pemerintah. Bahan ajar Pengelolaan Konflik Kepentingan ini diharapkan dapat membantu instansi pemerintah memahami Konflik Kepentingan serta cara pengelolaannya dengan baik.

Bahan ajar ini merupakan panduan dalam pelatihan dan konsultasi dari Pengelolaan Konflik Kepentingan yang dikembangkan oleh LAN pada tahun 2025 yang merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Konflik Kepentingan. Bahan ajar ini mencakup pemahaman dan identifikasi situasi Konflik Kepentingan, meliputi jenis, bentuk, sumber, serta pihak-pihak yang berpotensi mengalaminya. Harapannya, bahan ajar ini dapat memudahkan pemahaman tentang Konflik Kepentingan di instansi Pemerintah dan



memberikan landasan yang jelas dalam upaya pencegahan. Diharapkan bahan ajar ini dapat menjadi acuan bagi para ASN dalam mengidentifikasi, mengelola, dan menangani Konflik Kepentingan demi menjaga integritas dan transparansi dalam pelayanan publik.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Undang Undang Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan
2. Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2024 Tentang Pengelolaan Konflik Kepentingan
4. Panduan Penanganan Konflik kepentingan Bagi Insan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Direktorat Penelitian dan Pengembangan Monitoring, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), 2024
5. Kumorotomo. Wahyudi, Etika Administrasi Negara. Raja Grafindo Persada, Jakarta 2021.

## SUMBER GAMBAR

<https://copilot.microsoft.com/>

